



**UNIVERSIDADE DE CABO VERDE**

# **Qualidade de Atendimento Prestado na Administração Pública Cabo-Verdiana Estudo de Caso: Casa do Cidadão**

**INDIRA HELENA BARROS  
ORIENTADOR: MESTRE NUIAS SILVA**

**Praia – Cabo Verde  
2012**

---

Escola de Negócios e Governação

Avenida O.U.A, nº 27, Caixa Postal nº: 242-A ASA, Praia – Cabo Verde  
**Telefones:** (238) 262 27 61 **Fax:** (238) 262 2774 **E-mail:** [inag@inag.gov.cv](mailto:inag@inag.gov.cv)

# **Qualidade de Atendimento Prestado na Administração Pública**

## **Estudo de caso: Casa do Cidadão**

*Memória Monográfica apresentada à Escola de  
Negócios e Governança para cumprimento dos  
requisitos necessários à obtenção do grau de  
Licenciatura em Ciências Empresariais e  
Organizacionais Vertente Administração Pública.*

INDIRA HELENA BARROS  
ORIENTADOR: MESTRE NUIAS SILVA

**Praia – Cabo Verde  
2012**

## Epígrafe

“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas.  
Muito conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o céu, enquanto que as cheias baixam para a terra, sua mãe.”

(Leonardo da Vinci)

## DEDICATÓRIA

---

Em especial dedico este trabalho à pessoa que sempre esteve presente em todas as etapas da minha vida, minha mãe e amiga Maria Helena Barros.

## **AGRADECIMENTOS**

---

A realização do presente trabalho, marca o final de uma etapa do meu percurso académico bem como da minha vida, e como tal, não poderia deixar de dirigir algumas palavras de agradecimentos a todos aqueles que me incentivaram a lutar por aquilo que sempre acreditei e que me apoiaram ao longo desta minha caminhada.

Agradeço inicialmente a Deus por me tornar capaz de seguir em frente nesse projeto, superando o emocional.

À minha mãe que Deus nos separou, a minha família, namorado e amigos que me apoiaram durante este percurso fazendo com que esse sonho seja uma realidade. Não poderia deixar de agradecer o Professor/Orientador Nuias Silva pela sua capacidade intelectual e simplicidade, auxiliando-me, de que maneira, na elaboração deste trabalho. Sou-lhe muito grato por este gesto de carinho e dedicação que, em certa medida, transformou me numa outra pessoa.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente, para que esse objetivo torna-se realidade, o mais sincero obrigado!

## **RESUMO**

---

O presente trabalho versa um conjunto de preocupações, que estão relacionadas com a qualidade e satisfação dos serviços prestados pela Administração Pública. O objetivo é compreender a qualidade de serviço público prestada pela Unidade de Gestão da Casa do Cidadão na Praia, o nível de satisfação em relação à qualidade do atendimento oferecido pela mesma orgânica na perspetiva dos utentes e dos funcionários.

Tendo em conta a procura dos serviços que recaem sobre a Administração Pública, é necessário implementar um método que possa minimizar os constrangimentos vivenciados pelos cidadãos-utentes, uma vez que estes procuram diversos serviços e querem a sua realização com celeridade, qualidade e em tempo útil. Em contrapartida não podemos esquecer dos funcionários que estão do outro lado do balcão e a necessidade de os mesmos estarem devidamente capacitados em termos de formação técnica e de atendimento, visto que a qualidade percebida pelo utente final depende, em grande parte, do seu processo de atendimento.

Posto isso, os utentes procuram serviços e em troca querem que o seu assunto seja resolvido o mais rápido possível e de acordo com as suas expectativas, não sendo relevantes para estes se existem condições necessárias para os executar ou não. É nesse sentido que pretendemos desenvolver esse trabalho, tentando perceber e capturar as nuances da qualidade de serviços oferecidos pela Administração Pública a partir do Estudo de Casos da implementação da filosofia de atendimento da Casa do Cidadão.

O estudo será realizado na Casa do Cidadão da Cidade da Praia através do método de questionários e entrevistas com os funcionários e utentes da unidade, possibilitando assim a obtenção de um conjunto de informações que depois de tratadas permite-nos, com base na fundamentação teórica, responder às questões de investigação da presente monografia, formuladas mais a frente. De acordo com os dados obtidos através do questionário e entrevista com a gestora do Sistema Integrado de Gestão, concluímos que o resultado obtido foi favorável, uma vez que implementar um SGQ constitui um fator importante nas organizações.

**Palavras-Chave:** Cidadão, Administração Pública, Atendimento, Qualidade, ISO 9001

## **ABSTRACT**

---

This work turns a set of concerns that are related to the quality and satisfaction of the services provided by the Public Administration. Since the goal is to understand the quality of public service provided by the Management Unit of the Citizen in the Beach House. The level of satisfaction with the quality of care offered by the same organic contemptuous of clients and staff.

Given the demand for services that fall on government, it is necessary to implement a method that can minimize the constraints experienced by citizens-users, since they seek various services and want their accomplishment with speed, quality and timely . On the other hand we must not forget the employees who are on the other side of the counter, and the need for them to be properly trained in terms of training and technical assistance, as the perceived quality depends largely on your fulfillment process.

That said, clients seek services and in turn want their matter is resolved as quickly as possible and according to their expectations, it is not relevant to whether these conditions are necessary to run or not.

That is why we intend to develop this work, trying to understand and capture the nuances of the quality of services offered by public administration from Case Studies of implementing the service philosophy of the Citizen's House.

The study will be performed at the Citizen in Praia through method, questionnaires and interviews with staff and users of the unit, allowing obtaining a set of information that after treatment allows us, based on theoretical, answer the research questions of this thesis, formulated later on.

According to the data obtained through the questionnaire and interview with manager of the Integrated Management System, we conclude that the result was favorable, since implementing a QMS is an important factor in organizations.

**Keyword:** Citizen, Public Administration, Customer Service, Quality, ISO 9001.

## **ABREVIATURAS E SIGLAS**

---

ADG – Administração e Gestão

ENG – Escola de Negócios e Governança

PCA – Presidente do Conselho de Administração

AP – Administração Pública

CC – Casa do Cidadão

UGCC – Unidade de Gestão da Casa do Cidadão

ISO – *International Organization for Standardization*

GQT – Gestão da Qualidade Total

FUNIBER – Fundação Universitária Ibero-Americana

QT – Qualidade Total

EA – Entidade de Atendimento

IP – Instituição Pública

CCQ – Círculos de Controle da Qualidade

MA – Modernização Administração

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

UCRE – Unidade Coordenação da Reforma do Estado

RE – Reforma do Estado



## **ÍNDICE DE TABELAS**

---

Tabela 1 – Princípios de Gestão da Qualidade .....	11
Tabela 2 – Princípios de Melhoria de Desempenho .....	22

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

---

Figura: 1 Modelo Sistema de Gestão da Qualidade.....	24
Figura: 2 Organograma da Casa do Cidadão.....	35

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

---

Gráfico 1 – Idade .....	36
Gráfico 2 – Sexo .....	36
Gráfico 3 – Habilitações Literárias .....	36
Gráfico 4 – Oferta de Serviços .....	37
Gráfico 5 – Preços de Serviços/Produtos .....	38
Gráfico 6 – Tipologia do Cliente .....	38
Gráfico 7 – Rapidez no Atendimento.....	38
Gráfico 8 – Satisfação do Atendimento .....	39
Gráfico 9 – Serviço Portal Porton di nós Ilha.....	40
Gráfico 10 – Serviços da Casa do Cidadão Móvel .....	40

## ÍNDICE

---

<b>DEDICATÓRIA.....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
Contextualização .....	1
Justificativa do tema .....	2
Pergunta de partida .....	3
Objetivos.....	3
<b>CAPÍTULO I: QUALIDADE DE SERVIÇOS .....</b>	<b>6</b>
1.1 Breve Historial .....	6
1.1.1 Conceito de Qualidade .....	6
1.1.2 Abordagens de Qualidade .....	8
1.1.3 Gestão de Qualidade Total .....	9
1.1.4 Sistema de Gestão da Qualidade .....	11
1.2 A Gestão e a Qualidade nos Serviços Públicos.....	12
1.2.1 A Gestão nos Serviços Públicos .....	12
1.2.2 A Gestão Pública .....	14
1.3 As Relações entre os Clientes-utentes e os Funcionários (Atendimento) .....	17
1.3.1 Tipologia de Atendimento.....	18
<b>CAPÍTULO II: ISO 9000.....</b>	<b>20</b>

2.1 Conceito.....	20
2.2. Caraterísticas de ISO 9000 .....	20
2.3. ISO 9001:2008 .....	22
2.3.1. Aplicação .....	23
2.3.2. O modelo de um SGQ .....	24
2.4 A Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) .....	26
2.4.1 Auditoria da Qualidade .....	28
2.4.2 A Modernização Administrativa e a Reforma do Estado em Cabo Verde .....	29
<b>CAPÍTULO III: PERSPECTIVA PRÁTICA – CASO ESTUDO: CASA DO CIDADÃO</b> .....	<b>32</b>
3.1. Caracterização de Objeto de Estudo.....	32
3.1.2 Organigrama da Unidade Orgânica da Casa do Cidadão na Cidade da Praia. ....	35
3.2. Análise e Interpretação dos Dados .....	36
3.3 A entrevista .....	42
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>48</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>50</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>52</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>53</b>

## INTRODUÇÃO

---

### Contextualização

As transformações provenientes do desenvolvimento científico e tecnológico contribuíram para as profundas mudanças na sociedade, no que diz respeito aos aspetos económicos, políticos, culturais, educacionais. Nesta decorrência, tendo em conta a oferta dos serviços públicos torna-se necessário que a Administração Pública seja cada vez mais qualificada, visto que atualmente os utentes estão cada vez mais atentos aos seus direitos, ou seja, querem um serviço de qualidade, célere e que vá de encontro às suas expectativas.

É neste sentido que pretendemos analisar a qualidade do atendimento prestado pela Administração Pública Cabo-verdiana, abordando a sua importância, os seus objetivos, o processo da qualidade e suas formas de aplicabilidade para melhoria do processo produtivo da ação pública objetivando a satisfação dos utentes e minimizando as falhas de atendimento, etc. Com esses requisitos seria desejável uma Administração Pública com elevado nível de qualidade na prestação dos seus serviços: mais participativa, transparente, eficiente e eficaz, mais aberta e atenta para resolver problemas dos cidadãos/utentes em tempo útil.

O espírito que norteou a elaboração desse trabalho foi de rigor e objetividade, praticabilidade e análise científica das novas práticas de Gestão na Administração Pública. Não obstante estas boas práticas, gostaríamos de elogiar os esforços dos atuais servidores da Administração Pública (AP) Cabo-verdiana na busca incessante da satisfação dos cidadãos que demandam os seus serviços, alterando completamente o paradigma de prestação de serviços e colocando a ênfase e o foco principal na satisfação das reais necessidades do cliente/cidadão/utente.

A Casa do Cidadão, institucionalizada através da Unidade de Gestão da Casa de Cidadão pelo DL nº 35/2007 é prova viva deste novo paradigma que se quer centrada na satisfação das reais necessidades dos utentes da AP e que muitos consideram a nova filosofia do atendimento que se deve alastrar a toda a Administração Pública para que toda ela passe a ser a Casa do Cidadão com Morabeza e Qualidade no atendimento. Dois conceitos fundamentais estão na base desta reengenharia efetuada à AP Cabo-verdiana e desta nova filosofia do atendimento. São eles a **desmaterialização e desterritorialização**, desde logo entendidos de forma simples como a passagem dos serviços da forma do papel para o digital (ex. as certidões hoje em dia podem ter vida para além do papel, podendo estas serem simples números que entregues na repartição fornecem todas as informações) e a eliminação do

conceito de território na prestação dos serviços e emissão dos produtos (ex. antigamente para tirar uma certidão tínhamos que deslocar para o local do nascimento ou pedir a alguém lá para a tirar por nós. Tínhamos o conceito do território que era onde estava domiciliado o assento de nascimento. Hoje podemos tirar a certidão onde quer que estejamos e com apenas um click. Deixou de haver o conceito de território).

## **Justificativa do tema**

Tendo em conta a nova era que vivemos e as rápidas mudanças em todos os níveis da envolvente organizacional, frutos da globalização, torna-se necessária uma nova postura do sector público em função do grau de satisfação e exigência dos utentes, visto que constituem sem dúvida um leque de razões que exigem das instituições uma maior eficiência e eficácia dos serviços prestados. Entretanto, só assim poderão responder às necessidades criadas pelas sucessivas transformações.

A Constituição da República Cabo-verdiana na sua alínea nº2 do artigo 42, estipula *“que todos os cidadãos têm direito de acesso à função pública em condições de igualdade”*. Desta decorrência é importante que os utentes conheçam os seus direitos (de receberem um atendimento de qualidade e tratamento igualitário), bem como os seus deveres.

O atendimento ao público é, pois, uma das tarefas importantes dos ministérios, na medida em que constituem, muitas das vezes, no primeiro contacto do cidadão-utente com a Administração Pública, sendo que determinadas falhas podem prejudicar a imagem da instituição, devendo, portanto, serem definitivamente eliminadas. Do outro lado, *“um bom atendimento é o avanço em dois aspetos importantes, a capacitação do quadro funcional das organizações e a conquista da satisfação dos contribuintes e suas necessidades. No atendimento há um contacto necessário, entre o servidor e o contribuinte, e através da necessidade e desejo destes, diagnóstico e a solução de um problema é o resultado fundamental”* (Cruz & Cruz, 2008).

Cabe à Administração Pública e aos colaboradores a adoção e utilização de ferramentas credíveis e capazes de dar respostas à procura dos clientes-utentes, visto que estes estão cada vez mais conscientes, informados e exigentes no que se refere aos seus direitos.

Daí a importância desse estudo e do interesse de compreendermos a qualidade de serviço público prestado pela Unidade de Gestão da Casa do Cidadão na Praia.

Paralelamente ao supracitado, justifica-se a proposta desta temática tendo em conta a, quase, inexistência de estudos sobre as boas práticas da Administração Pública, contribuindo assim

pela sua difusão, aceitação e adoção por outras orgânicas da AP numa filosofia de melhorias contínuas e adoção de melhores práticas já consolidadas.

## **Problemática da Pesquisa**

No atual cenário universal, onde se apresentam constantes exigências por parte dos cidadãos, as Instituições Públicas necessitam conhecer e pôr em prática as melhores normas do sistema de gestão da qualidade, sobretudo no que se refere ao atendimento, visto que a interação entre os utentes e os funcionários influenciam fortemente na perceção do mesmo relativamente à qualidade dos serviços.

Em contrapartida, alguns utentes reclamam do “*mau*” atendimento prestado pelos funcionários Públicos. É nesse sentido que pretendemos fazer uma pesquisa exploratória e estudo de caso que nos possibilita a compreensão desta problemática e até certo ponto entender, na perspetiva dos utentes, o que veio alterar com a institucionalização da Casa do Cidadão.

Ser profissional hoje é ser exemplo de qualidade. Além do que já se conhece de qualidade e de todos os conceitos disseminados pela sociedade de informação, pois este conceito refere-se ao grau em que um serviço satisfaz os consumidores no que diz respeito às suas necessidades, desejos e expetativas (Azambuja, 2006).

## **Pergunta de partida**

- Qual o impacto do Atendimento prestado pela Casa do Cidadão na melhoria da qualidade de serviços prestados pela Administração Pública?

## **Objetivos**

Com o intuito de responder à questão levantada à volta da qualidade de serviço público, particularmente, na Casa do Cidadão, estabelecemos os seguintes objetivos:

### **Objetivo Geral**

Compreender a qualidade de serviço público prestado pela Unidade de Gestão da Casa do Cidadão na Praia.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar a origem e a evolução do conceito de qualidade na Administração Pública;
- Conhecer a forma de Implementação do Sistema de Gestão ISO 9001:2008;



- Descrever a qualidade do Atendimento prestado pela Unidade Orgânica da Casa do Cidadão.

## **Metodologia**

Em termos de abordagem metodológica de investigação a nossa atenção centra-se no Estudos de Casos, mais concretamente estudo de caso na Unidade Orgânica da Casa do Cidadão na Cidade da Praia (UGCC) com vista a construir um referencial teórico-prático que sustenta os objetivos traçados e que nos permita responder à pergunta de partida.

Na perspectiva de Pardal e Correia (1995), a investigação social é aprimorada e, portanto, suscetível de interpretações credíveis, quando sustentada por um método de trabalho. Devemos adotar este método de acordo com os objetivos da investigação, uma vez que levamos em conta como se fosse um plano orientador de trabalho e um conjunto de operações situadas a deferentes níveis. No entanto, para alcançar os objetivos pretendidos utilizamos a pesquisa exploratória e descritiva com intuito de familiarizar-se com o tema em estudo.

No que concerne ao caráter do estudo e os objetivos estabelecidos, optamos por usufruir tanto o método quantitativo como qualitativo. Foi executada uma pesquisa que teve como técnica recolha de dados primários (entrevista e questionário dirigido a 30 utentes) e secundários (análise documental).

O enfoque qualitativo é utilizado sobretudo para descobrir e reafirmar as questões de pesquisa e este enfoque está baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e as observações, enquanto enfoque quantitativo utiliza a coleta e análise de dados para responder às questões de pesquisa e testar as hipóteses estabelecidas previamente (na perspectiva de Sampiere, p. 5).

O questionário, segundo Sampiere (2006, p. 325), é um conjunto de questões com relação a uma ou mais variáveis a serem medidas. Este método é um dos instrumentos mais utilizados para coleta dos dados. Em termos da tipologia das questões optamos por perguntas fechadas.

De acordo com Hamel (1993), a utilização destes diferentes instrumentos de recolha constituem uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento de informação.

## **Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado em três capítulos, para além de uma introdução onde fazemos o enquadramento do tema, abordamos os motivos da realização do estudo e a sua relevância, a revisão da literatura e anexos. Assim temos:

**Capítulo I:** Serão abordados os aspetos e conceitos relacionados com a qualidade de serviços na Administração Pública Cabo-verdiana, contributos de alguns autores no que se refere à gestão da qualidade total e vamos ao encontro de um dos primeiros objetivos específicos da nossa pesquisa.

**Capítulo II:** Apresentamos a implementação de sistema de Gestão da Qualidade através da norma ISO 9001:2008, as vantagens e desvantagens, o processo da modernização Administrativa em Cabo Verde e, para finalizar, neste capítulo fizemos uma abordagem transversal sobre o atendimento, indo assim ao encontro do tema proposto.

**Capítulo III:** No último capítulo dedicamo-nos ao estudo de caso, metodologia utilizada para a realização deste trabalho e caracterização da Unidade Orgânica da Casa do Cidadão (UOCC) na cidade da Praia. Ainda neste capítulo retrataremos a análise generalizada no que se concerne ao questionário e entrevista, que nos permite identificar e analisar o atendimento prestado pela UGCC na melhoria de qualidade de serviços na Administração Pública, aliás, um dos objetivos específicos do presente trabalho.

De realçar que a norma e programa utilizado para a realização deste trabalho, nomeadamente na formatação, citação de referências bibliográficas e tratamentos dos dados foram a Norma *American Psychological Association* (APA) e programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

## **CAPÍTULO I: QUALIDADE DE SERVIÇOS**

---

### **1.1 Breve Historial**

O conceito de qualidade não é considerado algo novo, uma vez que teve início desde existência da humanidade na busca constante da satisfação dos seus interesses. Com a Revolução Mercantil (Século XVI), os Artesãos e Agricultores trocavam os seus produtos em busca da satisfação das suas necessidades através das diversas sociedades. Sendo assim, é com essas trocas que a qualidade passa a ser associada aos valores percebidos pelo cliente.

Com a Revolução Industrial (Século XIX) as maquinarias, que possibilitaram a produção em série, trouxeram padronização e uniformização dos produtos.

No Século XX, a preocupação com a qualidade passou a ser sistematizada e incluída nas normas ou objetivos da unidade produtiva. Foi nessa época que Frederick Taylor (EUA) baseou-se na divisão do trabalho e na produção em série, rapidez e produtividade. Contudo o conceito de qualidade evoluiu ao longo dos tempos e foi vista como responsabilidade de gerência distinta. Os produtores produziam em grande quantidade e com maior eficácia e iam aperfeiçoando as suas técnicas de controlo da produção dando mais relevância à questão da qualidade (Rodrigues, 2006).

Existem inúmeras definições de qualidade. No ponto seguinte, salientaremos apenas algumas definições.

#### **1.1.1 Conceito de Qualidade**

Segundo Deming (1990, citado por Rodrigues 2006), qualidade é um processo de melhoria constante, em que fazemos baseando-se no conhecimento de nossas tarefas, profissões, educações, sociedade e em nós mesmos.

Crosby (1979, citado por Neves, 2007), afirma que um produto para ter qualidade deve ser realizado em conformidade com os requisitos.

Já Azevedo (2007) entende que a qualidade é o atendimento de acordo com as necessidades e exigências dos utentes, ou seja, é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente com as perceções dos serviços prestados e com as expectativas dos serviços desejados.

Neste sentido, depreende-se das definições supracitadas que os funcionários estão sujeitos a atender diferentes tipos de utentes com comportamentos individuais bem distintos.

Assim, cabe aos funcionários darem o seu máximo de modo a que correspondam às expectativas dos cidadãos, sem esquecer que todos os utentes devem ser atendidos com excelência, responsabilidade e empatia, focalizando-se sempre na satisfação das suas necessidades e tendo sempre presente que os custos da não qualidade, muitas vezes escondidas, podem ser elevados.

Segundo Joram (in Neves Arminda, 2002) ao longo do tempo a Administração Pública viu a necessidade de adaptar os seus valores tradicionais aos princípios sociais e económicos dominantes da realidade atual. Os cidadãos e os agentes económicos estão cada vez mais exigentes e conscientes de que pagam impostos e, em troca, querem um serviço de qualidade que corresponda às expectativas desejadas.

A Administração Pública deve dedicar especial atenção às questões da qualidade do atendimento público, principalmente ao nível do grau de satisfação dos seus utentes, uma vez que estes assumem o papel de contribuintes e em troca beneficiam dos serviços públicos.

Neste sentido, a Administração Pública, através dos seus dirigentes e colaboradores, deve acompanhar e unir o movimento da qualidade para que possa proporcionar aos cidadãos os melhores serviços prestados, isto é, o serviço mais adequado a cada cidadão sem demora e centralização de decisões.

Para que a Administração Pública forneça um serviço de qualidade que corresponda às exigências e expectativas da demanda, é necessário implementar um sistema de prestação de serviço, enquanto processo, para evitar falhas da qualidade de serviço, e não só, mas também deve recrutar funcionários competentes e responsáveis, com o espírito de equipa para realizar os serviços.

Para Garvin (1997) o conceito de qualidade é muito importante para o bom desempenho de uma organização, seja ela Pública ou Privada. De entre as diversas definições sobre a qualidade, torna-se relevante apresentar algumas abordagens de qualidade (citado pelo mesmo autor), portanto, ele define a qualidade a partir de cinco abordagens principais: a transcendental, baseada na manufatura, baseada no utente, baseada no produto e baseada no valor.

No que tange a norma Brasileira ABNT NBR ISO 9000, define a qualidade como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz os requisitos”, isto é, para que um produto ou serviço tenha qualidade, é fundamental saber a quem ele se destina e qual a sua expectativa. A qualidade de uma organização, portanto, dependerá do grau de satisfação de seus clientes-utentes com relação aos produtos ou serviços que ela oferece.

### **1.1.2 Abordagens de Qualidade**

- **Abordagem transcendental**

Segundo Garvin (1997), nesta abordagem a qualidade é como se fosse um sinónimo de excelência inerente. Podemos dizer que a qualidade é definida como algo relativo, isto é, Ex: se compramos uma havaiana numa loja Chinesa a nossa escolha pode ser associada a um produto de qualidade e mais económico. Nesta decorrência, uma outra pessoa pode preferir comprar uma havaiana numa loja Brasileira porque considera que os produtos Chineses não são de boa qualidade. Podemos também beneficiar de um serviço hospitalar e acharmos que foi excelente, ou seja, que foi de acordo com as nossas expectativas, mas outras pessoas podem preferir fazer uma consulta numa clínica privada. No que concerne a esta abordagem, podemos concluir que a qualidade é apenas observável pela sua estética, mas não pode ser definida porque está relacionada com o gosto e o estilo do produto ou serviço.

- **Abordagem baseada na manufatura**

Esta abordagem baseia-se em manufatura, e não só, mas também em fazer produtos ou serviços que não apresentam erros (livres de erros) e que correspondem às especificações dos clientes-utentes.

- **Abordagem baseada no utente**

Esta abordagem assegura que o produto ou serviço está adequado a seu propósito estabelecido e considera-se um produto de alta qualidade aquele que satisfaz melhor as preferências da maioria dos utentes, isto é, varia de pessoa para pessoa e de gosto para gosto. Este conceito ainda nos demonstra a preocupação com a conformidade e a adequação das especificações dos utentes, pois, procura-se desenvolver um produto que atenda às necessidades dos clientes-utentes.

- **Abordagem baseada no produto**

Neste caso a qualidade é vista como um conjunto mensurável, uma soma de vários atributos desejados num produto para satisfazer o consumidor, ou seja, a qualidade de um produto baseia-se nas diferenças da quantidade de um determinado componente ou atributo de um produto. São necessárias diversas características para satisfazer as necessidades dos utentes, uma vez que eles elegem como produtos de qualidade aqueles que melhor satisfazem as suas necessidades. Por exemplo: Se compramos um computador adquirimos um conjunto de características e equilíbrio que nos dá ideia de qualidade. Esta abordagem assegura que o produto está adequado aos seus propósitos, isto é, reconhecemos a preocupação tanto da

conformidade com as especificações do produto como com a adequação aos desejos do consumidor.

- **Abordagem baseada em valor**

De acordo com Garvin (1997), esta abordagem aprofunda a definição da manufatura a um estágio além e define a qualidade em termos de custos e preços, mas também defende que a qualidade é percebida de acordo com o preço pré-estabelecido. Por exemplo: Um consumidor pode necessitar de algo de menor especificação de qualidade, e se o preço for menor, nesse caso uma pulseira simples e inexpressiva pode ter bom valor se funcionar satisfatoriamente por um período de tempo razoável.

### **1.1.3 Gestão de Qualidade Total**

A Administração da Gestão da Qualidade Total foi amplamente conhecida e introduzida por vários “Gurus da Qualidade”. Apresentaremos de forma resumida algumas dessas contribuições, nomeadamente de Armand Feigenbaum, Edward Deming, Joseph Moses Juran e Kaom Ishikawa.

**Segundo Feigenbaum**, Qualidade Total é um sistema eficaz para integrar esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria contínua da qualidade dos vários grupos de uma organização, sendo assim nos permite levar a produção e serviço aos níveis mais económicos da operação e que atendam plenamente a satisfação das necessidades dos clientes-utentes (Harland, 1957).

**Deming (1900-1993)** afirma que a qualidade inicia-se com a alta Administração e considera que é uma das atividades estratégicas para alcançar os objetivos traçados numa organização, ou seja, a maioria dos sucessos das indústrias Japonesas em termos de qualidade foi resultado de suas conferências apresentadas nos anos 50. Posto isso, a filosofia básica do Deming é que a Qualidade e a Produtividade aumentam na medida em que a variabilidade do sucesso diminui (Slack, 1997).

Podemos concluir que Deming foi um dos autores prestigiosos da Qualidade Total, principalmente pelo seu trabalho realizado no Japão após a II Guerra Mundial. Ele ainda contribui no progresso deste conhecimento, principalmente no que diz respeito aos catorze princípios que serviram de suportes para a implementação de programas de Qualidade. Ao desenrolar deste trabalho apresentaremos estes princípios.

**Juran (1904)**, tentou fazer com que as organizações se movessem da visão fabril tradicional de Qualidade como o atendimento às especificações, para uma abordagem mais voltada para os utentes. Salientou que um produto perigoso podia muito bem atender às

especificações, mas não estaria adequado ao uso. Ele dá uma grande importância às atividades Administrativas e as responsabilidades pela qualidade, mas devemos estar atentos ao impacto da ação dos trabalhadores diretos e envolver-se em alguma extensão com a motivação e a participação da força de trabalho nas atividades de melhoria de Qualidade (António, 1991).

Ao contrário de Deming, Juran não se limitou ao ramo da estatística e aos métodos de controlo de qualidade total. Ele reforçou a ideia de Deming, mas defende que o processo de melhoria da qualidade se divide em três conjunturas fundamentais, entre elas destacam-se o seguinte: Planeamento da qualidade, controlo da qualidade e a melhoria da qualidade.

- 1. Planeamento da qualidade**, propõe-se reconhecer os clientes ou utentes internos e externos; determinar as suas necessidades, conceber características de serviços ou produtos que satisfaçam essas necessidades; criar os processos capazes de satisfazer essas características e transferir a liderança desses procedimentos para o nível operacional.
- 2. Melhoria da qualidade**, visa identificar as necessidades de melhoria; remodelar as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os colaboradores; conceber uma equipa de qualidade, promover e avaliar a progressão dos projetos; rever os sistemas de gratificação para aumentar o nível de melhorias nos planos de negócios da empresa ou instituições governamentais.
- 3. Controlo da qualidade**, consiste em avaliar o desempenho da qualidade atual, comparar o nível de desempenho de acordo com os objetivos de qualidade e agir em relação às diferenças encontradas.

**Ishikawa (1915-2001)** concretamente baseou-se nos trabalhos de Deming e Juran, ele criou os círculos de controlo de qualidade (CCQ) e dos diagramas de causa e efeito. Ele afirmou que deveremos enfatizar excessivamente no controle estatístico da qualidade. Em contrapartida, antigamente algumas pessoas tinham este sistema de controlo como algo complexo e difícil de se adaptar, posto isso os padrões criados para produtos, processos e as imposições de padrões de especificações rígidos tornaram-se uma carga, ou seja, este processo dificultava as mudanças e não só, mas também faziam com que as pessoas sentissem obrigado pela regulamentação. Segundo Ishikawa a chave para “*abrir*” o sucesso é a implementação de TQM e a participação dos trabalhadores numa organização (Harrisom, 1997).

### 1.1.4 Sistema de Gestão da Qualidade

A palavra sistema hoje-em-dia é utilizada frequentemente em vários campos do conhecimento: sistema de informação, sistema de produção e de gestão, etc.

Em termos genéricos, um sistema traduz-se na ideia de que vários componentes interagem entre si e formam um todo coerente com um objetivo comum. Neste sentido, podemos dizer que qualquer sistema deve usufruir de uma lógica inerente que se reflete tanto na entrada como na saída particular e na sua relação (ou na conexão) recíproca. No entanto, os objetivos de um sistema influenciam e determinam os princípios básicos nos quais o sistema é conhecido e operado.

A Gestão é considerada um subsistema das organizações, ou seja, as suas partes integrantes estão inter-relacionadas e atuam entre si, concretamente a personalidade e os regulamentos. Existe uma interligação entre entradas (input) e saídas (output) dos processos, sendo assim uma organização só alcança os seus objetivos através de uma rede de processos (Nelson, 1991).

Segundo Santos (1999) sistema da qualidade é um conjunto de medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado eficazmente e otimamente um objetivo ao menor custo. Este conceito é um subsistema da Gestão, uma vez que ele atribui sistematicamente recursos e responsabilidades de modo que a organização se torne viável, efetiva e competitiva.

Deming deu um grande contributo para o desenvolvimento de qualidade sobretudo no que se refere aos princípios da boa Gestão da Qualidade Total, (na perspetiva de Carapeto & Fonseca<sup>1</sup>) entre eles destacam-se os seguintes:

**Tabela 1:** Princípios de Gestão da Qualidade Total

1	Criar recursos constantes para a melhoria do produto ou serviço, sendo assim a empresa ou organização torna-se mais competitiva e gera emprego.
2	Adotar nova forma de Gestão.
3	Dar prioridade à prevenção eliminando a inspeção, incorporando a qualidade no produto ou serviço.
4	Acabar com a escolha dos fornecedores com base exclusiva no preço, estabelecer com eles as relações de longo prazo.

<sup>1</sup> Deming é considerado o pai da Gestão da Qualidade Total, ele deu um grande contributo no que se refere à importância das pessoas na organização, concretamente a liderança.



5	Apostar continuamente na melhoria de sistema de produção, isto é, aumenta a qualidade e produtividade minimizando os custos.
6	Habilitar os funcionários para melhorar o seu desempenho numa organização.
7	Promover as novas formas de liderança, de modo que condiciona um bom desempenho no serviço.
8	Eliminar o medo do estilo autoritário, tomar decisões com segurança e sem receio de errar.
9	Acabar com as barreiras entre departamentos, adotando o trabalho em equipa e estabelecer o círculo de qualidade.
10	Suprimir slogans e metas para os funcionários relacionados com zero defeitos.
11	Abandonar a gestão por objetivos que não convergem com a melhoria contínua.
12	Eliminar as barreiras que impedem as pessoas de ter orgulho na função que desempenha no seu trabalho.
13	Instruir programas de educação.
14	Colocar em prática os princípios acima referidos para obter o empenho de todos na mudança organizacional.

**Fonte:** Adaptado de Deming. (1986, p.41)

## **1.2 A Gestão e a Qualidade nos Serviços Públicos**

Hoje em dia, com a evolução das novas tecnologias de informação e comunicação e uma economia baseada em inovações, é importante falar da nossa Administração Pública, dos nossos serviços e pensar no melhoramento contínuo da qualidade de serviço prestado pela Administração Pública. No entanto, podemos notar que a nossa economia agora é mais bem estruturada graças à boa gestão e às novas tecnologias de informação, isto é, com essas ferramentas o serviço torna-se mais eficiente e eficaz principalmente na divulgação dos dados, na promoção da transparência, interatividade e acesso dos cidadãos-utentes aos serviços, passando estes a poderem ser prestados através de vários canais (presencial, web e voz).

Um outro fator importante na gestão de qualidade dos serviços é o trabalho em equipa, ou seja, é uma das fermentas que contribui no processo da melhoria contínua dos serviços públicos, mobiliza as pessoas na quebra de barreiras a qualidade, promove a comunicação interna das organizações e motiva os funcionários para o esforço conjunto de melhorar os seus serviços de modo que possam minimizar as falhas (Azevedo, 2007).

### **1.2.1 A Gestão nos Serviços Públicos**

Os conceitos de Gestão e de Administração tem vários significados, ou seja, dependem do contexto em que são aplicados ou atribuídos, e não só, mas também no

contexto da Administração Pública. Ao longo dos tempos, notamos que, este conceito de gestão não foi considerado aplicável à Administração Pública, concretamente pelos dirigentes, isto é, consideravam que o seu papel era administrar de acordo com as regras que lhes são atribuídas e os recursos afetos aos seus serviços, salvaguardando o cumprimento de atribuições e o exercício de competências predefinidas. Nesta decorrência, a cultura que justifica esta postura deve-se ao facto da ausência da margem de liberdade, respeito pelas regras e normas institucionais, mas em parte justificam a necessidade de uma outra postura menos Administrativista e mais gestionária no exercício de responsabilidades de direção na Administração. As mudanças sociais e de orientações, consequências negativas tanto a nível macro como organizacional da ausência de uma atitude gestionária de responsabilização por objetivos e custos, tornam imperativo o reforço da gestão na Administração Pública (Neves, 2002).

Segundo Vasconcelos de Sá (1992), (citado em Neves, 2002), para o melhoramento e funcionamento da Administração das organizações, deve-se levar em considerações a produtividade, a qualidade de vida no trabalho (satisfação) e a qualidade de vida no ambiente, objetivando a determinação dos preços, a repartição dos rendimentos e a análise do mercado. O mesmo autor salienta os desafios de gestão de serviços públicos. Segundo ele, a Administração Pública tem centrado o seu funcionamento numa postura de estabilidade e cumprimentos de orientações políticas que determinam à partida as suas atribuições e competências, nomeadamente as regras de administração dos recursos de que fazem o uso. Na realidade, quem dirige um serviço vê-se, frequentemente, por diferentes solicitações de natureza política (tem a ver com opções do governo, visto que aos serviços públicos compete a execução do programa do governo) ou mesmo dos cidadãos que esperam a resolução de problemas concretos, com especificidade própria e não soluções pré-estabelecidas, mas na prática nem sempre isso acontece de modo que correspondem as suas necessidades. Por outro lado quem gere um serviço público vê-se pressionado pela necessidade de gerir adequadamente diferentes tipos de recursos, uma vez que a resposta dificilmente se compadece com todos os procedimentos estabelecidos, cabendo ao gestor/a fazer um jogo bem difícil de compatibilização em conformidade das normas e com as exigências de eficácia e eficiência nos resultados.

Sendo assim, cabe à Administração Pública utilizar e implementar ferramentas credíveis, capazes de minimizar os problemas e alguns constrangimentos nos serviços prestados (atendimento), fazer um estudo de mercado para saber em que sector há maior margem de reclamações e dar consistência a novas abordagens relativas à reforma da

Administração de modo que garanta um funcionamento dos serviços Públicos adequado às novas exigências, ou seja, dar resposta eficaz e eficiente às necessidades da sociedade e das políticas públicas.

É de realçar que apesar do ganho obtido, persiste ainda muitos constrangimentos na Administração Pública (AP) Cabo-Verdiana que põem em causa a qualidade dos serviços prestados ao cidadão/utente e os serviços prestados pela AP, em parte, deve-se ao pouco “*foco*” no cliente, na satisfação das suas reais necessidades. Assim, torna-se imperioso a consolidação das ações da boa governação e boas práticas (ex: casa do cidadão) bem como prolongar os seus resultados a toda a Administração Pública central e local, tirando assim partido de experiências que já resultaram e que estão à altura das exigências e expectativas dos utentes.

### **1.2.2 A Gestão Pública**

A Gestão Pública é uma atividade de Administração executada pelo Estado, criada com interesse de satisfazer as necessidades dos cidadãos. No entanto, não deixa de ser um processo que exige uma mudança tanto para o Estado como para os utentes, uma vez que ambas as partes respeitam normas e princípios fundamentais da Gestão Pública (Azevedo, 2007).

#### **1.2.2.1 Característica de Gestão Pública**

- A Gestão Pública não sofre a pressão para reduzir os custos e aumentar a eficiência, uma vez que as restrições são legais e regularizadas para a sua atuação. Mas por outro lado a gestão pública sofre influências políticas dos partidos e grupos da oposição, mas devem ficar cientes à pressão dos cidadãos, visto que contribuem para o aumento das receitas públicas (Azevedo, 2007);
- Os gestores do topo têm a sua atividade mais exposta à opinião pública, menos autonomia de decisões estratégicas e menor autoridade sobre os subordinados;
- As decisões estratégicas são mais vulneráveis a interrupções de grupos externos;
- As organizações públicas produzem bens e serviços e as suas atividades são rotineiras, uma vez que lidam com situações de externalidades;
- Os gestores públicos estão sujeitos a intenso escrutínio público e têm um alto grau de honestidade, abertura e accountability (Rocha, 2011, p.20).

### **1.2.3 A Gestão de serviços públicos e boa governação**

Qualquer organização só funciona bem com a convergência entre a gestão de serviços e a boa governação, isto é, a consistência de uma boa gestão para que os serviços públicos e a Administração Pública no seu todo passem a funcionar bem. É preciso mobilizar recursos que sustentam essas duas variáveis. Não há boa Administração sem boa governação, tal como não pode haver boa governação sem uma Administração saudável. Uma adequada gestão de nível superior, concretamente política, é assim condição indispensável para um coreto posicionamento de cada serviço na gestão da sua missão e das articulações com terceiros.

Um outro aspeto a realçarmos, sentido pelos serviços públicos, está relacionado com o entendimento e partilha das alterações de orientação política e de prioridades de ação governativa. Hoje em dia as mudanças são inevitáveis, não só por alterações de leitura de oportunidades e ameaças, mas também alternância partidária no governo (equipas de governo e de ciclo de governação no quadro de uma legislatura), posto isso, essas alterações exigem uma atenção redobrada à articulação com a Administração Pública.

Os serviços públicos, sobretudo de prestação de serviços, tem um papel de intermediação entre o governo e os cidadãos, pois, é uma especificidade que precisa ser gerida com transparência e confiança (Neves, 2002, p.44/45).

Não podemos falar da gestão dos serviços públicos e a boa governação sem fazer uma pequena abordagem das tecnologias de informação e comunicação (TIC), pois, espelha um conjunto de fermentas credíveis e capazes de equacionar um bom funcionamento das organizações, nos possibilitam canais de comunicação conveniente de alimentar as relações entre as diferentes estruturas organizacionais, uma decisão mais fundamentada e um controlo mais atempado, uma prestação de serviços mais rápida e eficiente com maior acessibilidade.

As TIC constitui um fator importante e decisivo da inovação nos produtos e serviços na organização do trabalho, principalmente no que tange a Administração Pública. No entanto, os serviços públicos têm um papel fundamental na preparação e avaliação de políticas públicas, uma vez que trabalha com volumes importantes de informações, carecendo o seu acesso e tratamento de suportes informáticos. Hoje em dia, temos a consciência que as TIC não viabilizam apenas o processamento acelerado e com menos erros de grandes volumes de informação, mas sim reconfiguram os postos de trabalho administrativos e técnicos, introduzindo novas ferramentas individuais de trabalho; permitem também a reorganização dos processos produtivos, enquanto conjunto de operações visando o produto final; facultam um novo modo de funcionamento das estruturas de serviços pela

informatização de toda atividade, enquanto conjunto de funções diferenciadas (Neves, 2002, p.152).

#### **1.2.4 Contributo das tecnologias de informação e comunicação (TIC)**

O cenário atual às organizações, o próprio desenvolvimento tecnológico e a viabilidade de disponibilizar de forma ampla e acessível informação pertinente, de facilitar a troca rápida e fácil de informação à distância e aperfeiçoar as formas de comunicações, constituem um fator importante no dia-a-dia. É neste sentido que pretendemos salientar alguns contributos das TIC.

- A descentralização e reforço da coordenação só é possível interligando os serviços através de redes e bases de dados distribuídas, em que a informação está disponível em vários patamares, de forma adequada a cada um e com os níveis de confidencialidade e segurança necessária;
- Não é possível garantir o acompanhamento da evolução ambiental e a definição de estratégia e objetivos adequados sem dispor de acesso a bases de informação externa existentes e poder usar informação agregada de funcionamento interno, com o uso de ferramentas próprias;
- A rentabilização dos recursos, a desburocratização e adequação dos processos de trabalho são potenciadas com o uso de tecnologias de informação e comunicação, para além destas mesmas muitas vezes o exigirem, tendo presente a filosofia que enquadrava a sua construção;
- A renovação das formas de organização do trabalho e o enriquecimento dos postos de trabalho exigem o suporte de ferramentas de produtividade e canais de comunicação;
- O reforço dos serviços de linha e o funcionamento matricial dos serviços são claramente facilitados com o apoio de redes internas de comunicação;
- A gestão e sustentabilidade de redes, interna e externa, é facilitada e muitas vezes só é possível com o incremento de redes de comunicação que facilitem as trocas e o acesso à informação comum, a emissão de opiniões e contributos expeditos.

Podemos concluir que, tendo em conta a demanda de informações que o serviço público disponibiliza, as TIC contribuem positivamente no armazenamento dos dados, na melhoria da gestão de recursos e aumentam a produtividade.

Nesta mesma linha de pensamento, Carapeto e Fonseca (2006, p. 311), salientam que no setor público, que por natureza, deve prestar um conjunto de serviços básicos a todos os

cidadãos, este aspeto reveste-se de uma particular importância. A introdução de novas formas de prestação de serviços está completamente ligada com a introdução de tecnologia de informação e comunicação, pois compreendem uma vasta gama de serviços, aplicações e tecnologias, utilizando vários tipos de hardware e software, servindo-se das redes de telecomunicações. Então, torna-se essencial para a melhoria da eficiência da Administração Pública, desenvolver estudos e concretizar soluções que demonstrem a viabilidade de novos procedimentos e formas de atuação que por sua vez eliminam as barreiras à comunicação entre departamentos e organismos públicos.

### **1.3 As Relações entre os Clientes-utentes e os Funcionários (Atendimento)**

É importante realçar que qualquer organização, seja pública ou privada (principalmente os serviços públicos) só existe em função de uma missão, que se traduz na resposta de satisfazer as necessidades dos clientes-cidadãos.

Primeiramente gostaríamos de salientar que, de acordo com Desatnik, (1995), a satisfação dos clientes-utentes é o grau de felicidade experimentada por ele, onde é produzida pela organização, departamentos, todas as funções e as pessoas. Entre os quais se incluem compradores externos de bens e serviços da organização, comunidade local e os funcionários.

Segundo Bowem<sup>2</sup>, devemos cuidar dos funcionários e em troca cuidarão dos seus clientes-utentes, ou seja, há uma interligação entre eles uma vez que as perceções dos funcionários sobre como são tratados e as perceções dos utentes sobre a qualidade dos serviços que recebem estão diretamente relacionados. Então podemos constatar que as relações com os funcionários não são equivalentes às relações com os utentes. Há também uma forte ligação entre a visão de qualidade de atendimento por parte dos utentes, funcionários e o clima interno para os serviços, porque uma colaboração ativa numa organização aprimora positivamente no atendimento aos utentes.

Na perspetiva de Neves (2007), a Administração Pública (AP) ainda é bastante marcada por uma postura de autoridade, visto que os recetores da sua ação, mais como beneficiários do que como cidadãos com direitos e deveres face ao Estado, embora se considere redutor, mesmo no contexto da prestação direta de serviços, a designação de clientes-cidadãos e pelo facto de que os direitos deste se exprimem essencialmente na exigência da contrapartida a um pagamento de imposto. Na verdade é que muitos serviços públicos não atingiram ainda este patamar na relação com os utentes da sua ação.

---

<sup>2</sup> Citado por Robert (Arizona State University West, 1995)

Hoje em dia constatamos que houve uma melhoria nos serviços prestados pela AP, mas ainda precisamos de inovar e implementar reformas em algumas Instituições para minimizar as reclamações, evitar as falhas no atendimento e melhorar a qualidade de serviços prestados.

### **1.3.1 Tipologia de Atendimento**

Na perspectiva de Moreira (2010), existem características, atitudes e competências de um indivíduo que compõem o aspeto pessoal e conjuntamente como aspeto processual, sendo assim esses requisitos permite-nos definir qual é o atendimento que o utente recebe independentemente de ser um prestador de serviços ou de uma organização, uma vez que são eles os determinantes da satisfação ou não dos clientes-cidadãos. É nesta ótica que o atendimento pode ser classificado como: Frio, Apático, Apressado e Excelência no atendimento.

**Frio** é um atendimento feito por aqueles colaboradores que demonstram pouca capacidade e dinamismo de atendimento aos utentes. Neste caso o atendimento é considerado distante, inadequado e não cativa os cidadãos e normalmente ficam com má imagem da instituição ou organização;

**Apático** está relacionado com prestação de serviço em que os funcionários se limitam a executarem as suas funções sem empenho e sem estarem minimamente interessados nos utentes. Estes colaboradores consideram esta situação normal e não demonstram qualquer dinâmica, motivação ou interesse profissional. Por ex: se um utente dirigir a uma Instituição Pública (IP), para tirar um documento que não é da competência daquela Entidade, pergunta à rececionista se ela pode lhe informar em que repartições se prestam aquele serviço. A funcionária faz questão de mostrar que ela só está ali para “trabalhar” naquela Instituição, não disponibilizando a prestar qualquer informação relativamente ao requisito do utente. É neste sentido que não existe o que o utente pretende, isto é, o utente tem que resolver o seu problema;

**Apressado** este tipo de atendimento tem característica dos colaboradores cuja maior prioridade é verem-se livres dos clientes-utentes, oferecendo somente as soluções que constam nos manuais ou procedimentos, não conseguem ir ao encontro do que o utente pretende. Desta forma, demonstram que os utentes é mais um e que não é possível fazer algo de especial por eles;

**Excelência no atendimento** resulta da incorporação qualitativa de todas as atividades da organização voltada para o utente, ou seja, a sua responsabilidade não corresponde a um

setor, mas sim um compromisso total da organização a todos os níveis. A excelência no atendimento inicia-se logo nos primeiros contactos que lhes permitem a identificação das reais necessidades dos utentes, só assim conseguem orienta-los na prestação dos serviços. Sendo assim, podemos considerar este atendimento cordial, credível e eficaz.



## CAPÍTULO II: ISO 9000

---

### 2.1 Conceito

Carapeto & Fonseca (2005) acentua que as normas de ISO 9000 surgiram nos meados de 1987. Eles ainda afirmam que o Sistema Gestão da Qualidade assenta a garantia da qualidade baseado no cumprimento dos requisitos conjecturados nas normas e apoiam as organizações independentemente do seu objeto ou dimensão na implementação e Gestão de Sistema da Qualidade eficazes e eficientes.

Para a FUNIBER (Fundação Universitária Ibero-Americana), a família ISO 9000 são normas Internacionais que estão relacionadas com sistema de gestão de qualidade, elaboradas pelo organismo Internacional de modernização.

Na perspetiva de Azevedo, a ISO significa melhorar e reforçar o que a Modernização Administrativa prevê. O mesmo autor cita alguns objetivos muito importantes no processo da implementação da reforma Administrativa, entre eles destacam-se: Satisfação dos clientes-utentes e melhoria contínua, organização e funcionamento da simplificação de procedimentos, audição dos munícipes (cidadãos) e a criação de um sistema de informação para a Gestão.

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons, ISO é uma palavra grega para "igual" que consta uma série de padrões de qualidade onde estão definidos pela organização (um consórcio das Nações Industrializadas). No entanto, a sua adoção global converte-se num padrão crítico para os negócios que adotam o status de qualificador. Com a certificação de um padrão de ISO 9000 a Empresa ou Instituição Governamental tem um sistema de gestão da qualidade que nos permite assegurar a consistência da qualidade de produção.

### 2.2. Caraterísticas de ISO 9000

Os autores acima referidos afirmam ainda algumas caraterísticas de ISO 9000:

- A ISO não estabelece as práticas específicas, isto é, ela não descreve nada diretamente no que se refere à qualidade do produto ou serviço em si;
- A sua certificação é fornecida através de um sistema altamente descentralizado, tanto dos Auditores como dos Institutos de certificação, ou seja, ela envolve-se apenas no projeto e na atualização dos padrões e na certificação. Podemos concluir que, a

documentação dos processos e o desenvolvimento consistente são considerados uma das características de extrema importância da ISSO.

Sendo assim, para alcançarmos essas características devemos seguir um ciclo de três componentes, tais como:

**1. Planeamento** está relacionado com as atividades que afetam a qualidade, ou seja, para atingir os nossos objetivos devemos planejar claramente o que queremos alcançar futuramente e ter uma certa responsabilidade para assegurarmos as nossas metas;

**2. Documentação** neste caso as atividades que afetam a qualidade devem ser documentadas de modo que possa assegurar uma compreensão dos objetivos e métodos da qualidade, nomeadamente a interação organizacional, o retorno para o ciclo de planeamento e para servir como uma evidência objetiva do desempenho do sistema de qualidade;

**3. Controle** tem a ver com as atividades que afetam a qualidade que, por sua vez, são controladas para assegurar exigências especificadas em todos os níveis, isto é, devemos ter a capacidade de antecipar e evitar um determinado problema e as ações corretivas sejam planeadas e executadas.

De acordo com FUNEBER, quando uma empresa ou instituição implementa um sistema de gestão da qualidade significa que ela administra a qualidade de seus produtos e serviços de uma forma ordenada, planejada e controlada, isto é, os seus serviços seria desejáveis para os utentes e de melhor ou igual qualidade que os da concorrência, sendo assim, com essas ferramentas reforçam a confiança aos clientes-utentes de que os produtos e serviços oferecidos se desenvolvem de uma forma planejada e controlada, objetivando a satisfação dos cidadãos de modo que possam minimizar os custos, aumentar a competitividade e contribui para o aumento da quota de mercado.

Segundo esta Fundação Universitária, sistema de qualidade é a forma na qual uma empresa ou instituição dirige e controla todas as atividades associadas à qualidade, com essas ferramentas reforça a confiança entre as organizações e os clientes/cidadão/utentes.

A ISO 9000 apresenta oito princípios de gestão da qualidade que visam direcionar a Empresa ou Instituição Pública à melhoria contínua da sua atuação, nomeadamente Foco no Cliente, Liderança, Envolvimento das Pessoas, Abordagem por Processos, Abordagem da Gestão como um Sistema, Melhoria Contínua, Abordagem Fatural para a Tomada de Decisão e Parceria com os Fornecedores.

**Tabela 2:** Princípios de melhoria de desempenho

F	Foco no cliente, tem a ver com a compreensão das necessidades dos clientes-utentes da organização, satisfazendo de acordo com os seus requisitos num esforço de modo que possam exceder as suas expectativas;
L	Liderança, neste caso são os líderes que estabelecem a orientação e a finalidade da organização, mantêm e criam o ambiente adequado para que os funcionários se cooperem ativamente para alcançarem os objetivos da organização;
E	Envolvimentos das pessoas, os funcionários devem ter o espírito de equipa, mostrando as suas capacidades e competências em prol dos benefícios da organização. Nesta decorrência espera-se dos colaboradores um envolvimento no funcionamento do serviço;
A	Abordagem por processos, os resultados desejados são alcançados de uma forma mais eficiente quando os recursos e as atividades articulados são geridos como processo;
AGP	Abordagem da Gestão como um Sistema, compreende, gere e identifica os processos como um sistema, ajudando a organização a atingir os objetivos traçados com eficácia e eficiência;
M	Melhoria contínua, o desempenho global numa organização só acontece quando houver uma melhoria contínua para aumentar a capacidade da organização no cumprimento das expectativas do cidadão;
ATD	Abordagem Fatural para Tomada de Decisão, as decisões para serem eficazes devem basear-se na análise de dados e informações;
PF	Parceria com os Fornecedores, tendo em conta a interdependência entre a organização e os seus fornecedores, o incremento de relações mutuamente benéficas potencia a aptidão de ambas as partes envolvidas para criar valores.

**Fonte:** Adaptado ABNT. NBR ISO 9000:2000, (2000, p. 2).

### 2.3. ISO 9001:2008

A ISO 9001:2008, abarca Norma específica de requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em que uma organização precisa evidenciar a sua aplicação de forma sólida de modo que proporciona produto que vá ao encontro dos requisitos dos clientes-utentes. De acordo com esta norma um SGQ propõe-se aumentar a satisfação dos clientes-utentes através de uma aplicação eficaz do sistema, envolvendo os processos para a melhoria contínua do sistema garantindo a conformidade com os requisitos dos utentes. Esta norma

carece evidenciar a sua aptidão para proporcionar um conjunto de produtos de modo que alcance a expectativa dos utentes. Esta Norma define processos como um conjunto de atividades onde utilizam os recursos e administram de acordo com os objetivos preestabelecidos, de modo que permita a transformação de input e output (entrada e saída).

### **2.3.1. Aplicação**

Os requisitos desta Norma são genéricos, uma vez que se pretende aplicar na organização no seu todo, independentemente da tipologia, dimensão e o produto que proporcionam. Há casos em que os requisitos destas normas não podem ser aplicados devido à natureza de uma determinada organização e dos seus produtos. Este facto pode ser excluído, e se isso acontecer não é conveniente solicitar a conformidade com esta Norma.<sup>3</sup>

---

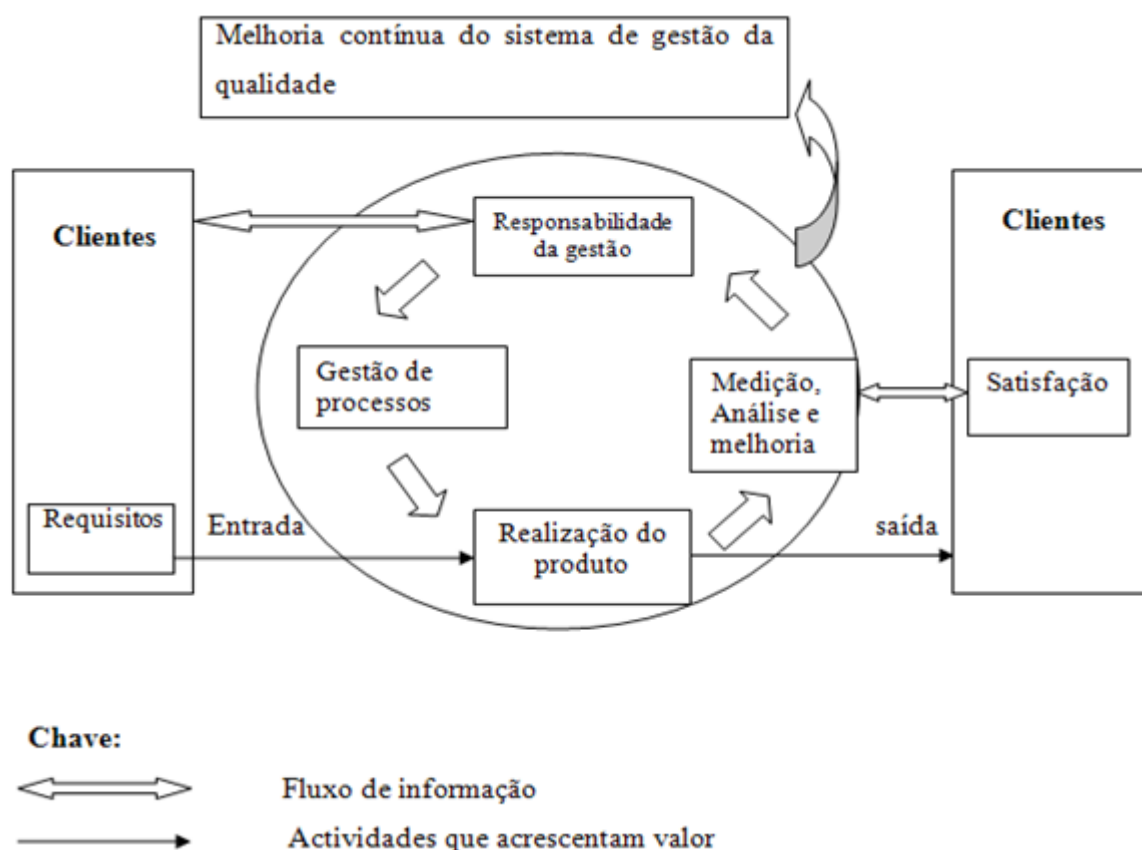
<sup>3</sup> Norma Europeia de ISO 9001:2008, preparado pelo Comité Técnico “Quality Management and Quality Assurance.”

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem desenvolver seus processos de forma a satisfazer às necessidades dos: Clientes-utentes, colaboradores, acionistas e a comunidade.

A figura 1 apresenta um modelo de Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) baseado em processo.

### 2.3.2. O modelo de um SGQ

**Figura 1-** Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos.



**Fonte:** Adaptado Rocha. (2001, p.106)

Este modelo assenta-se no cumprimento dos requisitos da ISO 9001:2000, requer que as atividades numa organização sejam estruturadas como processos e que estejam relacionadas entre si. Sendo assim é necessário identificar os processos e administra-los adequadamente de acordo com os objetivos preestabelecidos. No entanto, este modelo de processo pressupõe como primeiro passo a identificação das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas, um outro passo que devemos seguir são os resultados para

determinar em que graus foram satisfeitos essas necessidades, expectativas e as melhorias que foram introduzidas.

Neste sentido, uma organização que implemente um SGQ, seja ela pública ou privada, vê-se obrigada a estabelecer um conjunto de regras internas de funcionamento em coerência com as diretrizes da ISO, de modo a garantir que todas as atividades que podem afetar a qualidade decorram de forma controlada, através de um processo de ações corretivas eficazmente implementado. As orientações da ISO 9001:2000 estabelecem, portanto, os requisitos da norma versados como as afirmações das quais se retiram as consequências para implementar um SGQ, concretamente: a necessidade de documentar e registrar as atividades, avaliar e medir os resultados, abranger todos os intervenientes desde gestão de topo até à base operária, há também uma necessidade de implementar ações de aperfeiçoamento e de prevenção dos erros e desvios face às especificações pré estabelecidas (Pires: 2004).

### **2.3.3 Relacionamento com a ISO 9004**

A ISO 9001 e ISO 9004 são normas de SGQ que foram concebidas para se complementarem uma a outra, mas isso significa que rejeita a sua utilização de forma independente. Posto isso, a ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podemos utilizar na aplicação interna pelas organizações ou para a certificação com fins contratuais. Está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade de modo que converge com os requisitos dos clientes-utentes.

De acordo com a publicação desta Norma Internacional, a ISO 9004 encontra-se na revisão. A edição revista da ISO 9004 facultará linhas de orientações à gestão para garantir o sucesso sustentado para qualquer organização num ambiente complexo, exigente e sempre em constante mudança. A ISO 9004 proporciona uma focalização mais abrangente na gestão da qualidade do que a ISO 9001, visto que aborda as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e a sua satisfação através da melhoria sistemática e contínua do desempenho da organização. Todavia, não se destina a ser utilizada para fins de certificação, regulamentares ou contratuais.

## **2.4 A Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)**

No que concerne a implementação de um SGQ é necessário antes de mais, especificar alguns conceitos, como sejam: Sistema de Qualidade, Gestão da Qualidade, Documentação do SGQ e Responsabilidade da Gestão do Topo.

Embora no capítulo anterior já tivéssemos referido o conceito de sistema de gestão da qualidade, neste cenário debruçaremos mais no contexto da série ISO 9000.

A implementação de um SGQ tem como objetivo a melhoria do desempenho organizacional, a sistematização do fluxo de comunicações e as decisões, a adequada definição do modo de realizar as atividades e respetivas responsabilidades.

O Sistema de Gestão da Qualidade é entendido como uma estrutura da organização, de atividade e responsabilidade, de recursos e acontecimentos que em conjunto proporcionam procedimentos e métodos organizados de implementação de forma a garantir a capacidade da organização em satisfazer os requisitos da qualidade, isto é, um sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que tange a qualidade. Os requisitos da norma ISO 9000 traduzem nas necessidades dos clientes-utentes, expressas quantitativa ou qualitativamente com o objetivo de permitir a sua implementação e avaliação, devendo ser satisfeitos ao longo prazo. Caso contrário, não se pode garantir a satisfação contínua do utente.

A NP EN ISO 9001:2000 define o Sistema de Gestão da Qualidade como um conjunto de elementos interrelacionados para o estabelecimento da política, dos objetivos e para a concretização desses objetivos, podendo incluir diversos tipos de sistemas dentro de uma organização. A implementação de um SGQ é muito importante, pois fornece as fermentas para que as organizações gerenciem e implantem a qualidade de seus processos.

As principais razões que levam à sua implementação são:

- Maior satisfação dos clientes-utentes (sociedade e partes interessadas);
- Melhoria da imagem, cultura e desempenho da organização;
- Aumento da produtividade e redução de custos;
- Melhoria da comunicação, moral e satisfação dos colaboradores;
- Maior competitividade e oportunidade, tanto no mercado como internacional;
- Implementação da gestão de qualidade com base em padrões e normas nacionais ou internacionais, que compreende treinamento, implementação dos processos produtivos e registro das atividades realizadas por uma organização (NBR ISO 9001, 2012, p.7).

De acordo com a norma de implementação do sistema de gestão da qualidade, são exigidos os requisitos gerais, concretamente os documentos escritos que devem ser compartilhados por toda a organização: Manual da Qualidade, Procedimento da Qualidade, Planos da Qualidade, Requisitos e Impressos.

No que tange o **Manual da Qualidade**- trata-se do documento mais importante do sistema de gestão da qualidade, uma vez que nele consta a política, especifica o SGQ de uma organização e os procedimentos adotados pela organização para cumprir os requisitos aplicáveis. É com base neste documento que a empresa certificadora vai fazer uma primeira avaliação da organização ou instituição. Portanto, na perspectiva de Pires (2004), o manual da qualidade deve ser desenvolvido com o máximo de profissionalismo de acordo com a realidade da organização, devendo ser acima de tudo um compromisso.

Em relação aos **Procedimentos da Qualidade**, consideramos que é uma forma especificada para executar uma atividade. Normalmente ele indica o que deve ser feito, por quem, quando, onde e como, e não só, mas também determina que materiais devem ser usados, equipamentos e documentação, o que deve ser controlado e registrado.

“Busca-se, após a implementação da política da qualidade pelas organizações, auditorias para verificar se todos os processos da empresa estão ocorrendo em conformidade com o determinado nos seus procedimentos (Mezono, 1999, p. 34) ”.

No que concerne ao **Plano da Qualidade**- são os documentos que especificam quais os procedimentos e recursos associados a aplicar ou que são utilizados, por quem e quando, num projeto, produto, processo ou contrato específico.

Em relação aos **Requisitos da Qualidade**- devem ser estabelecidos e mantidos para provar evidências da conformidade com os requisitos e demonstrar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, no pressuposto de que todas as atividades devem ser registradas, para que se possa controlar os resultados.



### **2.4.1 Auditoria da Qualidade**

A auditoria é o processo sistemático, documentado e independente para obter evidências de auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios da auditoria são atendidos, de acordo com a NBR 9001 (2002, p. 2).

Nesta ótica, a mesma norma realça que os objetivos dos processos são baseados em vários fatores como prioridades da direção, requisitos de sistema de gestão, requisitos contratuais e necessidade de avaliação do fornecedor, requisitos dos clientes, dentre outros.

Segundo a norma NP EN 8402 (1997, apud Sarmento, 2003, p. 129), a auditoria da qualidade é um conjunto de exames sistemáticos e independentes para determinar se os resultados relativos à qualidade satisfazem as disposições pré-estabelecidas, se estas disposições estão efetivamente implementadas e adequadas para alcançar os objetivos.

Ainda a mesma autora salienta que as auditorias da qualidade são conduzidas por uma equipa que não tenha responsabilidade direta nos setores a auditar e, de preferência, em cooperação com o pessoal destes setores. Porém, o seu objetivo é avaliar a necessidade de melhorar ou de efetuar ações corretivas.

Um outro especto que pretendemos abordar, relativamente à auditoria da qualidade é a sua tipologia, esta pode ser interna ou externa.

Em relação às auditorias internas a NBR ISO 19011 afirma que:

“As auditorias internas, algumas vezes chamadas de auditorias de primeira parte, são conduzidas pela própria organização, ou em seu nome, para análise crítica pela direção e outros propósitos internos, e podem formar a base para um auto declaração de conformidade da organização. Em muitos casos, particularmente em pequenas organizações, a independência pode ser demonstrada pela liberdade de responsabilidades pela atividade sendo auditoria (NBR ISO 19011, 2002, P. 2) ”.

No que tange às auditorias externas a NBR ISO 19011 realça que:

“Auditoria externa inclui aquelas auditorias geralmente chamadas de auditoria de segunda e terceira partes. Auditorias de segunda parte são realizadas por partes que têm um interesse na organização, tais como clientes, ou por outras pessoas no seu nome. Auditorias de terceira parte são realizadas por organizações externas de

auditoria independente, tais como organizações que provém certificados ou registros de conformidade com os requisitos da NBR ISO 9001 ou NBR ISO 14001 (NBR ISO 19011, 2002, P. 3) ”.

Constatamos que, tanto a auditoria interna como externa, podem dar uma grande contribuição para o gerenciamento da organização, oferecendo subsídios para a elaboração do planeamento estratégico, bem como avaliando as execuções das ações implementadas a fim de atingir as metas estabelecidas pela administração das organizações.

#### **2.4.2 A Modernização Administrativa e a Reforma do Estado em Cabo Verde**

O processo da Reforma do Estado (RE) em Cabo Verde começou nos meados dos anos 80 com Dr. Renato Cardoso (ex. Secretário da Administração Pública). Após a independência a RE era considerada uma das prioridades, principalmente nesta época em que a estrutura administrativa era herdada da Administração colonial Portuguesa. De acordo com este cenário, era necessário criar um conjunto de normas e medidas de desburocratização e simplificação de processos administrativos que visam transformar a Administração Pública (AP) mais profissionalizante e célere, eficiente e eficaz, que traga a confiança aos cidadãos envolvendo e mobilizando toda a sociedade. Em contrapartida, para que a reforma aconteça é necessário harmonizar um conjunto de condições desejáveis tais como: apoio e sustentabilidade do governo, disponibilidade de recursos económicos, isto é, tem que ter recursos para mudar um certo padrão e treinar os funcionários de modo que se adaptam às novas mudanças, mas a sociedade também deve colaborar em prol das entidades públicas. No entanto gostaríamos de salientar alguns atos de reforma desencadeados nessa altura: mudança da administração local, isto é, antes essa pasta pertencia aos administradores, passou para conselhos deliberativos e delegados da administração interna; de seguida houve um conjunto de atos no que se refere ao estabelecimento de uma administração central nova, temos como exemplo os negócios estrangeiros, cooperação e reorganização de serviços existentes como juntas autónomas, serviço de educação (Chefia do Governo, secretaria do Estado da AP; 1980/1990, P.135).

Em 1991 o Governo começou a implementar algumas reformas na vertente económica, visando a criação de um quadro legal e institucional característico de uma economia de base privada regulado pelos mecanismos do mercado. No entanto, reformas orientam no sentido de afastar o Estado das atividades produtivas e introduzir mecanismo de

controle direto na economia. Sendo assim, esta estratégia abarcou não só a economia do mercado e a integração dinâmica de Cabo Verde na economia mundial, como aplicou a criação de condições capazes de atrair o investimento externo e garantir a livre circulação de pessoas, capitais, mercadorias e tecnologias. Perante este cenário podemos concluir que o Governo conseguiu assegurar igualmente uma melhor participação no comércio internacional e ainda a promoção da iniciativa empresarial endógena. Posto isso, para a implementação dessa nova estratégia foi adotado um conjunto de políticas macroeconómicas tais como: política fiscal, reforma do sistema financeiro, política orçamental, liberalização do comércio (Monteiro: 2010, p.27).

O tema “qualidade” é indispensável na era de globalização e constitui um dos elementos essencial para alcançar os objetivos traçados e vencer as dificuldades do dia-a-dia. Sabemos que todos os contribuintes desejam que o seu dinheiro seja bem empregue, no que se refere à prestação dos serviços de qualidade. Mas o melhor ou pior funcionamento das entidades Públicas influência direta ou indiretamente no desenvolvimento da economia, e não só, mas também a nível do bem-estar da sociedade. Então devemos ser capazes de colocar o conceito de qualidade ao serviço dos cidadãos ou clientes, uma vez que é um dos maiores desafios da Administração Pública e esse sector apresenta maior oferta de bens e serviços, isto é, devem dedicar mais a questões da qualidade e nível de grau de satisfação das necessidades coletivas (Azevedo 2007).

O processo de modernização e de transformação da Administração Pública é fundamental na consolidação do Estado de direito democrático e da boa governação e constitui um dos determinantes para as estratégias de crescimento de longo prazo. A modernização Administrativa, a simplificação dos procedimentos administrativos, racionalização e melhoria de eficácia da AP, instituir eficiência e rigor na gestão dos recursos organizacionais da Administração Pública tem sido alguns dos vetores do desenvolvimento da reforma Administrativa em Cabo Verde. Nesta decorrência, tanto a descentralização como a desconcentração constituem umas das ferramentas importantes no processo de reforma do Estado, uma vez que este preconiza uma reconceptualização e redimensionamento do Estado, e ao mesmo tempo reforça a democracia. Sendo assim, com esta reforma a Administração Pública Cabo-Verdiana torna-se mais eficiente e eficaz, competente e célere na tomada de decisão que vai ao encontro das necessidades dos cidadãos, mas estes objetivos serão alcançados com o envolvimento de todas as entidades públicas e a própria sociedade.

A agenda da reforma do Estado evidencia um Estado moderno, mais eficiente e competitivo, com mais segurança, maior justiça e sustentabilidade. Se essas condições foram

alcançadas contribuíram para uma democracia melhor e com maior prática da cidadania. Existe um modelo que coordena o processo de Reforma do Estado (UCRE-Unidade de Coordenação da Reforma do Estado), foi criado com intuito de apoiar o processo de RE e atua na intervenção a nível de gestão e política. Em termos de gestão a UCRE realizará a coordenação estruturada com a iniciativa assumido, em partes a liderança de alguns projetos e ações que fomentam a qualidade de serviços prestados pela Administração Pública, posto isso, a UCRE pretende manter uma estrutura ágil e consistente dos projetos através da nomeação de um ponto focal de cada projeto e responsável da ação. A intervenção a nível político é assegurada pelo primeiro-ministro e o ministro da reforma do Estado que reconstituirão com os homólogos de cada sector em função da especificidade do projeto.

O processo da modernização da Administração Pública assenta no modelo de serviço público centrado nos utentes e racionalização de distribuição de serviços públicos, com o apoio de novas tecnologias de informação, promover seminários e palestras de sensibilização (os funcionários precisam consciencializar que é necessário mudar a qualidade de serviço prestado, uma vez que os cidadãos têm esse direito) para uma administração pública mais eficiente e eficaz, ou seja, fazendo com que a Administração Pública chegue mais próximo dos cidadãos.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> [www.governo.cv/Refoma](http://www.governo.cv/Refoma) do Estado

## CAPÍTULO III: PERSPECTIVA PRÁTICA – CASO ESTUDO: CASA DO CIDADÃO

---

### 3.1. Caracterização de Objeto de Estudo

A Casa do Cidadão (CC) foi inaugurada a 14 de Julho de 2008, é uma Entidade de Atendimento (EA) em que o utente, cidadão ou empresa, encontra os principais serviços que habitualmente necessitam.

Os produtos e serviços da Casa do Cidadão prestados nos balcões de atendimento presenciais (canal presencial) são: a empresa no dia, certificado de admissibilidade de firmas, emissão de certidões online (nascimento, casamento, perfilhação, dívida fiscal e registo criminal), registo no portal (cidadão, empresas e instituições) e informações. Os serviços prestados no Atendimento Remoto (canal voz) - service center 8002008 são: informações, esclarecimentos e apoio, informações através de correio electrónico sobre os assuntos ligados à Administração Pública, elaboração de campanhas sazonais, registam no portal “*Porton di nós ilha*”, controle de sugestões, reclamações e pedidos de informação, controle de LOGS de pagamentos.

Nesta decorrência ela surgiu para dar resposta às necessidades imprescindíveis, tais como: A modernização dos serviços públicos existentes para que melhor cumpram a sua missão e a prestação do serviço centrado no utente (foco no cidadão).

A CC ainda engloba serviços integrados para um atendimento público centrado nas necessidades do cidadão e a empresa, visto que apresenta os serviços prestados através de uma plataforma multicanal nas vertentes presenciais, internet e telefone.

Os serviços da CC são prestados através de uma plataforma multicanal que, por sua vez, encontra-se composta por:

- Canal presencial;
- Casa do Cidadão Móvel;
- Canal Web via portal da internet e centro de serviços;
- Canal voz via Centro de Serviços.

De acordo com o Decreto-lei nº 35/2007 de 28 de Outubro, artigo 3º do Boletim Oficial, a plataforma multicanal tem a ver com cada um dos meios postos à disposição do cidadão, possibilitando a diversificação do acesso e comunicação com o Estado.

Front Office é o balcão criado para atendimento integrado ao cidadão, para a prestação de determinados serviços públicos.

Back Office são os diversos organismos envolvidos na prestação dos serviços integrados ao cidadão, solicitado no “Front Office”.

### **Missão**

- Facilitar o relacionamento entre o Estado, no cumprimento das suas Obrigações e o Cidadão no usufruto dos seus Direitos de forma simplificada, segura e conveniente proporcionando uma racionalização, uma gestão integrada e articulada de sistemas de informações;
- Promover e operacionalizar uma nova cultura de prestação pública centrada nas necessidades dos Cidadãos e Empreendedores.

### **Visão**

Os serviços públicos são prestados presencialmente por uma única entidade de atendimento, que fornece bem o utente e responde com prontidão às suas necessidades, permitindo-lhe ter uma perceção unificada da Administração Pública. Podemos dizer que a missão e visão da Casa do Cidadão centralizam-se nas suas atividades e na gestão do valor, onde se reúne vários aspetos estratégicos tais como: corresponder às expectativas dos stakeholders, desenvolver continuamente a capacidade organizacional e garantir a sustentabilidade do sistema através da gestão prudente dos recursos e a criação da eficiência organizacional.

### **Objetivos da Casa do Cidadão**

- Ser o principal ponto de interação entre os serviços públicos e os Cidadãos;
- Criar uma plataforma multicanal que colmatará a lacuna existente entre os serviços Públicos e Privados;
- Privilegiar uma estrutura multicanal com integração dos sistemas existentes nos vários organismos;
- Complementar a relação entre várias bases de dados da Administração Pública e outras iniciativas transversais;

- Promover o portal “portom di nós Ilha” de modo a facilitar a interação entre Cabo Verde e a diáspora e o mundo;
- Agir enquanto intermediário na relação entre a Administração Pública e o Cidadão.

### 3.1.2 Organigrama da Unidade Orgânica da Casa do Cidadão na Cidade da Praia.

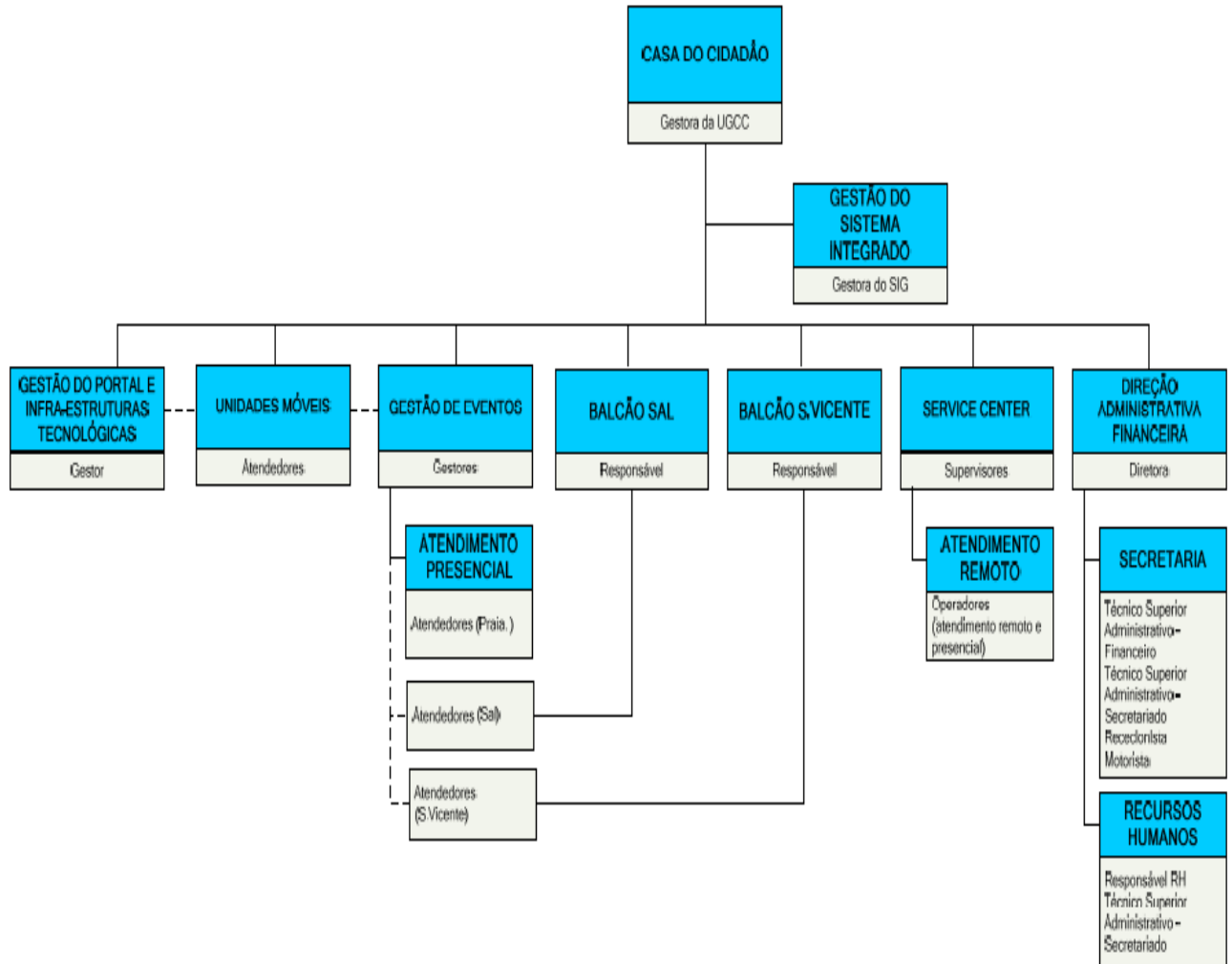


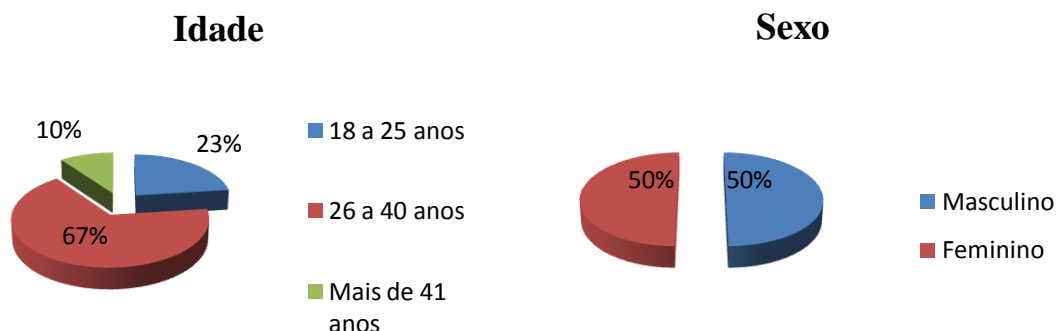
Figura 2: Organigrama da Casa do Cidadão

Fonte: [www.portondinosilha.cv](http://www.portondinosilha.cv)



### 3.2. Análise e Interpretação dos Dados

#### Características dos clientes-utentes

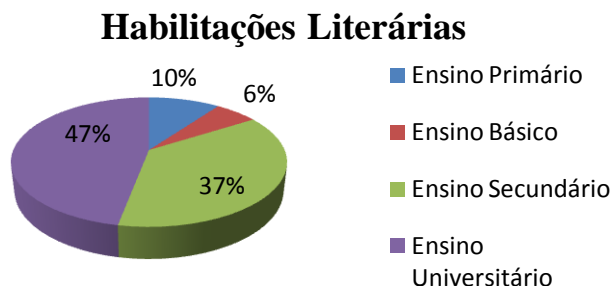


**Gráficos 1 e 2:** Distribuição dos inquiridos por idade e sexo.

**Fonte:** Elaboração própria - dados da pesquisa outubro 2012.

De acordo com os dados da pesquisa, e quanto ao sexo, podemos constatar que há um equilíbrio no perfil dos utentes da Casa do Cidadão. Neste caso em concreto os dados apontam para um equilíbrio. Dos 30 utentes inqueridos, 50% pertenciam ao sexo Masculino e 50% pertenciam ao sexo Feminino.

No que se refere à idade dos utentes constatamos que 10% dos inqueridos tem a idade compreendida entre os 18 e 25 anos, 67% tem a idade compreendida entre os 26 anos e os 40 anos e os restantes 23% correspondem a utentes com idade superior aos 41 anos. Assim, podemos concluir que, na Casa do Cidadão da Cidade da Praia, os utentes que mais procuram/utilizam a instituição são jovens e jovens adultos com idade média situada entre os 26 e 40 anos.



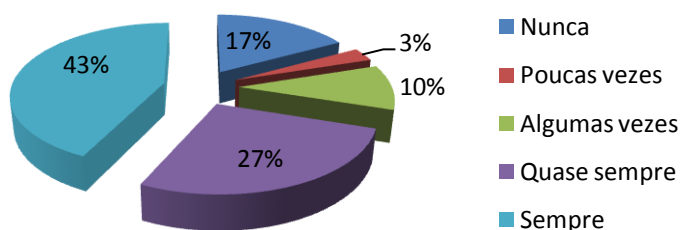
**Gráfico 3:** Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias.

**Fonte:** Elaboração própria - dados da pesquisa outubro 2012.

No gráfico 3 evidencia a distribuição dos inquiridos por habilitações literárias, evidenciam-se que 10% dos utentes da Casa do Cidadão (Cidade da Praia) possuem o Ensino Primário, 6% possuem o Ensino Básico, 37% possuem o Ensino Secundário e 47% (a maioria dos inquiridos) são clientes/utentes com o Ensino Universitário.

Podemos inferir, com alguma segurança, que o perfil do público-alvo da Casa do Cidadão possui um bom nível de escolaridade (ou razoável). Esta constatação está alinhada a massificação do ensino em Cabo Verde e a juventude da nossa sociedade bem como o facto de grande parte dos serviços da Casa do Cidadão são de base tecnológica.

### A oferta de serviços apresentados pela Casa do Cidadão satisfaz as suas necessidades?



**Gráfico 4:** Satisfação dos serviços oferecidos

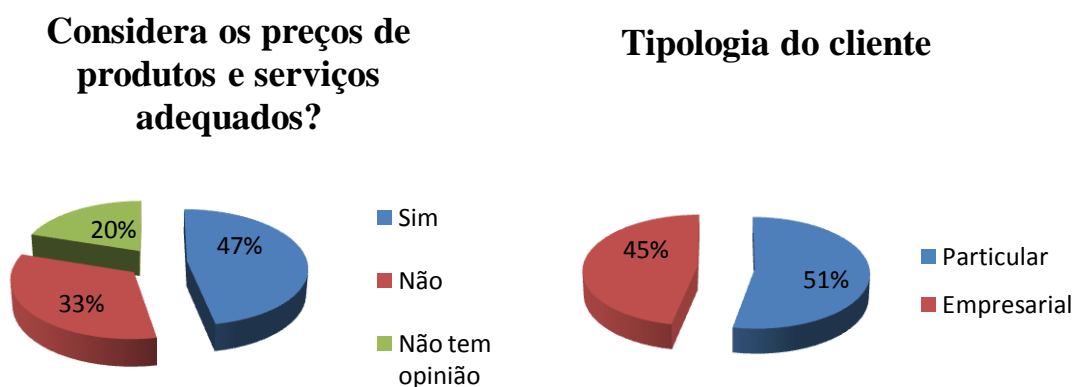
**Fonte:** Elaboração própria - dados da pesquisa outubro 2012

Em parte, os serviços oferecidos pela Casa do Cidadão aos seus utentes são satisfatórios e vão de encontro as suas necessidades. Tal facto é suportado, na perspetiva do estudo, pela constatação que, dos inquiridos, 43%, afirma que a oferta sempre satisfaz as suas

necessidades e 27% responderam que quase sempre satisfaz. Ainda positivo, mas em menor grau, 10% dos utentes consideram que algumas vezes conseguem ver satisfeito as suas necessidades na CC.

Do outro lado, 17% dos respondentes consideram que a oferta dos serviços apresentados pela CC não satisfaz as suas necessidades, sendo que 3% afirmaram claramente que a oferta desta instituição não vai ao encontro a satisfação das suas reais necessidades.

Com base nestes dados, facilmente, depreendemos que cerca de 70% dos utentes estão satisfeitos, de alguma forma, com a oferta de serviços apresentados pela Casa do Cidadão e estas respondem as suas necessidades. Vale a pena, neste item, apontar que de acordo com Desatnik (1995), a satisfação dos clientes-utentes é o grau de felicidade experimentada por eles, pois um cliente fica satisfeito quando as ofertas (produtos, serviços e atendimento) que lhes são oferecidas ultrapassam as suas

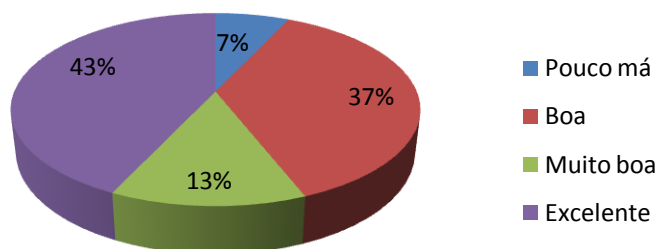


**Gráficos 5 e 6:** Preços de produtos/serviços e tipologia dos clientes - utentes

**Fonte:** Elaboração própria - dados da pesquisa outubro 2012

Relativamente aos preços praticados na Casa do Cidadão (CC), percebemos que a maioria dos inquiridos (47%) considera que a CC aplica um preço adequado quando comprado com os serviços e produtos oferecidos. No entanto, 33% dos inqueridos afirmam que os preços cobrados deveriam ser mais baixos. Os restantes (20%) não responderam ou não deram opinião no que concerne aos preços aplicados pela CC nos serviços produtos. Dos inqueridos, 51% pertencem à categoria Particular e 45% pertencem aos utentes que tem a sua própria empresa (empresarial).

## Rapidez no Atendimento



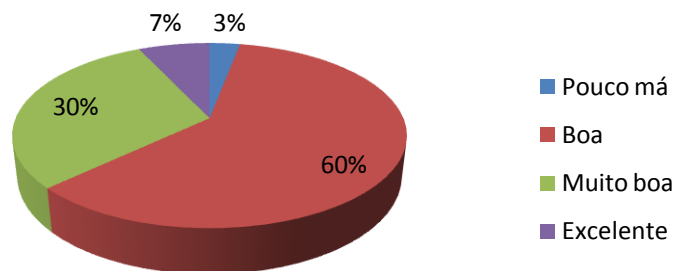
**Gráfico 7:** Rapidez no atendimento

**Fonte:** Elaboração própria - dados da pesquisa outubro 2012

Segundo Las Casas (1999, p.160) a rapidez com que o serviço é executado e a qualidade de serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, (...). Portanto, se um serviço prestado agrada e atende as necessidades dos utentes, então, para este, ele possui qualidade, mas em contrapartida se o serviço for inferior ao esperado, se as expectativas não foram atingidas os utentes ficam insatisfeitos. Podemos salientar que, a velocidade com que os serviços são executados, sem levar em conta a eficiência e a flexibilidade da entrega do serviço ou produto constitui um fator relevante no desempenho dos colaboradores e na forma como os utentes avaliam os serviços que o mesmo usufrui.

O gráfico 7 aborda esta questão da percepção da rapidez com que o serviço é executado na Casa do Cidadão. Dos utentes inqueridos, 43% consideram que é excelente a rapidez no atendimento da Casa do Cidadão na Cidade da Praia e 13 % consideram o nível de muito bom e 37% acham que a rapidez é boa. Apenas 7% tem a percepção que a rapidez é pouco má.

### **Satisfação do atendimento realizado na Casa do Cidadão?**



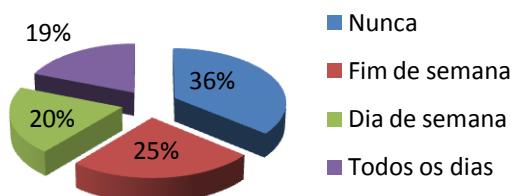
**Gráfico 8:** Satisfação do atendimento realizado na CC

**Fonte:** Elaboração própria - dados da pesquisa outubro 2012

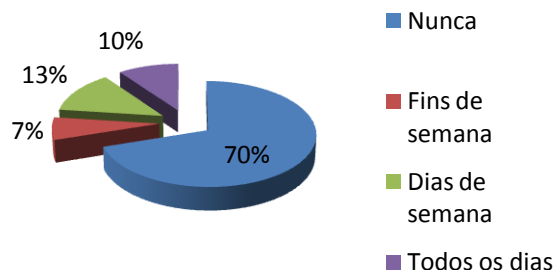
Segundo Kotler (1994, citado por Sarmento, p.105) define satisfação do cliente como sendo a resultante da perceção do desempenho de serviço e da produção do bem, em relação às suas expectativas. De facto, o cliente fica satisfeito quando as suas expectativas são igualadas ou superadas, isto é, se a Unidade de Gestão da Casa do Cidadão na Cidade da Praia produziu um bem ou prestou um serviço com nível razoável de qualidade.

O gráfico 8 mostra os resultados quando foram solicitados aos inqueridos que avaliassem a satisfação (global) do atendimento realizado na Casa do Cidadão na Cidade da Praia. Assim, notamos que 60% consideram que o serviço prestado foi bom e 30% acham mesmo que foi muito. 7% dos utentes atribuem uma nota de excelência ao serviço realizado na CC e apenas, 3%, ficaram, de alguma forma poucos satisfeitos com o serviço prestado, pelo que o consideram pouco má. Devemos realçar que esta questão é um importante indicador de aferição da qualidade para esta Instituição, pois, as frequências observadas indicam que o utente, regra geral, é bem atendido e está satisfeito com o serviço oferecido.

**Com que frequência utiliza o Portal Porton di nos Ilha?**



**Com que Frequência utiliza os serviços da Casa do Cidadão Móvel?**



**Gráficos 9 e 10:** A utilização do serviço portal porton di nós ilha e casa de cidadão móvel.  
**Fonte:** Elaboração própria - dados da pesquisa outubro 2012.

A Casa do Cidadão funda a sua prestação de serviços numa plataforma multicanal, podendo o cliente-utente, escolher o canal que deseja interagir com a administração pública. Isto é se pretende deslocar aos balções presenciais da CC, se quer aceder ao canal web (via portal porton de nos ilha), se pretende acesso telefónico (via service center) ou ainda se prefere aceder via Casa do Cidadão Móvel.

As respostas dos inqueridos, quando questionados sobre a utilização do serviço Portal Porton di nós Ilha (gráfico 9), evidenciam que uma boa parte dos utentes, ainda, não utilizam os serviços que a Casa do Cidadão disponibiliza através do Portal Porton di nós Ilha, uma vez que estes correspondem a 36% e 25% dos utentes utilizam os serviços apenas aos fins-de-semana; 20% dos inqueridos utilizam os serviços nos dias de semana e 19% usam todos os dias. Em termos da utilização de serviços da Casa de Cidadão Móvel, 70% dos utentes não utilizam esse serviço. Apenas 13% dos inqueridos usam os serviços nos dias de semana, 10% todos os dias e 7% utilizam os serviços aos fins-de-semana. Podemos concluir que ao nível dos canais alternativos, a CC deve investir um pouco mais na divulgação da diversidade de forma de acesso aos serviços que disponibiliza e que permite, tirando partido do uso de tecnologia de informação e comunicação, facilitar a vida dos utentes, poupando tempo e recursos financeiros.

### **3.3 A entrevista**

Neste cenário abordaremos sobre a análise qualitativa baseada na descrição do conteúdo da entrevista, com o objetivo de aprofundarmos mais no tema e coletar informações pertinentes que possam ser úteis na elaboração do trabalho, tendo em conta as categorias de análise anteriormente indicadas.

Segundo Gil (2008, p. 109), a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrica, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

#### **1. Existe um departamento de qualidade na Casa do Cidadão na Cidade da Praia? E se os colaboradores desta instituição têm conhecimento desse departamento?**

Ao ser questionado sobre a existência do departamento de qualidade na Casa do Cidadão na Cidade da Praia, a gestora do Sistema Integrado da Gestão (SIG), Lulinda Brito, afirma que existe um departamento que cuida de qualidade, pois, todos os colaboradores têm o conhecimento do mesmo. No entanto, ela define a qualidade como: a oferta de serviços ou produtos de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes-utentes (é um conceito subjetivo), que cada contato com os cidadãos é uma oportunidade que os funcionários têm de proporcionar uma boa imagem da instituição, visto que lhes ajudam na divulgação de serviço e imagem da Administração Pública. Nesta ótica, podemos constatar que a Sr<sup>a</sup> Lulinda tem a noção do conceito de qualidade, pois o mesmo vai ao encontro com a definição de Azevedo.

#### **2. Existe uma filosofia do Sistema de Gestão da Qualidade nessa instituição?**

No que concerne a segunda pergunta, a Sr<sup>a</sup> Lulinda disse que existe uma Política de Sistema Integrado de Gestão (SIG) que engloba a Qualidade, Gestão Ambiental e segurança no trabalho. Essa política por sua vez é composta pelos seguintes objetivos:

- Centralizar nas necessidades e satisfação dos cidadãos e das empresas;
- Reforçar parceria com as partes interessadas;
- Prevenir, eliminar ou reduzir a poluição e os riscos de lesões ou doenças no trabalho;
- Desenvolver as competências internas, pautar pela conformidade com a legislação, regulamentos, normas de referência, código de ética e outros requisitos aplicáveis;

- Rever periodicamente os princípios, objetivos e metas, levando em consideração os impactos ambientais e riscos laborais significativos, de modo a garantir o desenvolvimento sustentado e uma melhoria contínua;
- Promover e participar na sensibilização dos serviços da Administração Pública para a implementação do sistema de gestão da qualidade, ambiente, segurança e divulgação de boas práticas, visando a satisfação dos cidadãos com qualidade e morabeza;
- Promover e participar na sensibilização e implementação da lei de Modernização Administrativa.

### **3. Como avalia a utilização dessa filosofia?**

Segundo a Gestora, os colaboradores desta Instituição têm conhecimento desta política e vem colocando em prática no desempenho das suas funções, uma vez que a finalidade é aderir a uma nova filosofia de gestão que permite o aumento da competitividade e da satisfação dos clientes-utentes.

### **4. Acha que é importante implementar um Sistema de Gestão da Qualidade na Administração Pública?**

A Sr<sup>a</sup> Lulinda Brito salienta que é de extrema importância a implementação desse sistema em toda a Administração Pública, visto que possibilitará informações na hora certa e sem morosidade, diminui as reclamações por parte dos utentes, muda a imagem do atendimento prestado pelas Instituições Públicas, descentraliza o poder de decisão e auxilia a melhoria dos processos internos.

O Estado moderno deve investir fortemente na qualidade dos serviços, na renovação das Instituições, numa Administração Pública (AP) orientada por objetivos de serviço ao cidadão, às comunidades e às empresas numa aposta na melhoria contínua. Portanto, as normas ISO 9001:2008 possuem um papel importante no mundo globalizado, devido ao seu reconhecimento internacional no que tange às relações contratuais entre organizações, sociedades e indivíduos. No entanto, implementar um sistema de gestão da qualidade significa reformar a Administração Pública. Então essa implementação contribui para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da modernização dos serviços públicos.



**5. Cite algo que você faz diferente hoje do que fazia antes da implementação do sistema de qualidade.**

De acordo com a Gestora (Lulinda Brito), *“Hoje em dia preocupo-me que todas as atividades da Casa do Cidadão sejam registadas e mensurada por forma a evitar desperdício de tempo e de recursos”*. Ela aponta algumas dificuldades que antigamente se verificava no processo da execução do atendimento público, ela ainda realça que, atualmente a Administração Pública dispõe de uma ferramenta incomparavelmente mais eficaz e eficiente com diversidades de serviços e possibilidades tecnológicas do que aquela que despunha alguns anos atrás, podemos citar como exemplo, um cidadão Cabo-Verdiano que atualmente reside em Portugal, se quer tirar um certidão de nascimento, ele pode aceder este serviço através do endereço [www.portondinosilha.cv](http://www.portondinosilha.cv), ou pelo balcão da Casa do Cidadão em Portugal, mas antes isso não era possível. É neste sentido que, segundo a NBR ISO 9001: 2008, implementar um sistema de gestão de qualidade é focar na satisfação dos utentes, a redução dos custos, a melhoria dos procedimentos dos funcionários, mais eficiência e eficácia na organização.

**6. No seu entender, quais as principais mudanças provocadas pela adoção do Sistema de Qualidade da Casa do Cidadão?**

Com a implementação do sistema de qualidade fez com que os serviços prestados pela Casa do Cidadão sejam mais eficientes e eficazes, isto é, afetou positivamente na rapidez do atendimento, definiu a forma como cada uma das áreas funcionais se relaciona com todas as outras. No entanto, podemos concluir que houve mudanças tanto a nível interno como externo, ou seja, a nível interno proporcionou a implementação de programas informáticos (rapidez no atendimento, permitiu conhecer a avaliação do desempenho dos funcionários), simplificou o circuito e a tarefa. Em relação ao nível externo constatamos que, com a utilização de novas ferramentas tecnológicas, que é uma das formas de inovação, tem um impacto positivo na organização, pois, só assim conseguimos atender os utentes na hora certa, com morabeza e qualidade. Sublinha a gestora de SIG, Lulinda Brito.

**7. Quais as maiores dificuldades e resistências identificadas ao longo do processo de implementação do SGQ? E depois da certificação?**

As organizações sejam públicas ou privadas, têm alcançado inúmeros benefícios com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Porém, neste processo surgem dificuldades que podem reduzir o desempenho. Ao implementar um projeto de mudança vai

usufruir de bons desempenhos e muda completamente a imagem da organização, mas cabe aos gestores desenvolver bons sistemas de desempenho.

Segundo Lulinda Brito, na Casa do Cidadão, *“não houve muitas dificuldades, pois os colaboradores adaptaram-se perfeitamente à nova prática.”* Em contrapartida, ela salienta que uma das maiores dificuldades para a implementação desse sistema reside na escassez de recursos humanos, materiais para a elaboração dos procedimentos e operacionalização deste sistema, devido aos elevados custos diretos e indiretos ocorridos na sensibilização dos colaboradores e treinamento dos líderes. Posto isso, as mudanças ocorridas após a implementação de SGQ houve um aumento significativo na organização interna, definição clara de responsabilidades, registro das documentações, rastreabilidade das informações e as mudanças no estilo das gerências dos titulares. Lulinda Brito conclui que os colaboradores da Casa do Cidadão desempenham as suas funções com profissionalismo, dedicação e competência, mas no contexto do sistema de gestão da qualidade foi preciso fazer alguns reajustes às funções através da formação.

#### **8. Qual é o impacto que a norma ISO 9001:2008 trouxe para esta Instituição?**

Um dos objetivos desta investigação é conhecer a forma de implementação do sistema de gestão ISO 9001:2008, sendo assim é de extrema importância sabermos se o mesmo trouxe benefícios para esta Instituição.

De acordo com a Gestora, a nível interno o maior benefício da certificação é a organização dos procedimentos, a padronização dos documentos juntamente com os treinamentos e auditoria permanente que possibilitam uma melhor compreensão do processo de qualidade dentro da Instituição (UOCC) proporcionando uma garantia de um serviço de qualidade focado nas necessidades e expectativas dos cidadãos; facilitou a reorganização interna dos serviços e a consequente consciencialização de que cada indivíduo é parte fundamental de um ou vários processos. Um outro benefício é o aumento da motivação dos funcionários, pois, quando não existe outra forma de premiar o desempenho, a certificação acaba por ser um prémio. A nível externo, constatamos que houve uma melhoria em termos de satisfação dos utentes e a melhoria contínua da imagem da Administração Pública.

#### **9. Esta Instituição faz o planeamento das atividades na melhoria contínua da qualidade de atendimento?**

*“Todos os anos elaboramos a nossa ata de revisão do sistema, que contempla todas as ações de melhorias planeadas para o ano. Detetamos as oportunidades de melhoria*

*durante as auditorias e durante o nosso dia-a-dia no trabalho e depois planejamos as ações de melhorias e fazemos posteriormente a avaliação da sua eficácia.”*

Com base no que foi dito pela Gestora, e segundo Oliveira (2003, p. 289), o responsável pela organização no caso do executivo sempre deve lembrar que o lema é fazer o planeamento estratégico pela Instituição. Entendemos então que o plano é a criação e fornecimento de valor aos utentes, estabelecendo uma vantagem competitiva sustentável, por meio da compatibilização de recursos, habilidades e planos de ação com as oportunidades do ambiente externo. A gestão de qualidade exige um planeamento estratégico e uma alocação de recursos, como tempo e dinheiro.

#### **10. De acordo com a sua avaliação a implementação do SGQ é um custo ou investimento nesta instituição?**

*“A implementação do SGQ é um investimento para a nossa Instituição”,* na perspetiva da Gestora. Em partes, consideramos que a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade é um investimento, na medida em que os custos da não-qualidade normalmente superam os investimentos de implementação de um sistema de gestão, porém, os motivos que justificam o mesmo são os custos dos erros, defeitos e desperdícios, reclamações, e outros, que são reduzidos através da melhoria contínua dos processos e produtos, pelo controle e garantia da qualidade.

A implementação da gestão pela qualidade total proporcionará às organizações o seguinte:

Menores custos devido à redução de erros, menor repetição de tarefas e a melhor utilização dos tempos de produção; melhor produtividade reduzindo os desperdícios, atrasos e aumenta a motivação dos colaboradores; menores preços de venda, pois os custos fixos e variáveis também diminuem. É neste sentido que a implementação de SGQ é considerada um retorno de investimento, porque o capital investido na melhoria contínua da qualidade, origina ganhos positivos na Administração Pública. Segundo Deming, citado por Sarmento, 2003, p.103.

#### **11. O que acha sobre as auditorias periódicas do órgão certificador?**

Para a Gestora do Sistema Integrado da Gestão, as auditorias são fundamentais para averiguar o nível de cumprimento dos procedimentos, isto é, graças às auditorias internas podemos acompanhar se o nosso sistema está a ser implementado de acordo com os nossos

pressupostos, se a política do sistema de gestão integrado está em conformidade com as normas do certificador.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

Nesta pesquisa analisamos a qualidade de atendimento prestado pela Administração Pública Cabo-verdiana, concretamente na Unidade de Gestão da Casa do Cidadão (UGCC) sob a ótica dos utentes. Para o mesmo, foram utilizadas metodologias a partir de abordagens bibliográficas sobre estratégias e normas que garantem o sistema de qualidade nas organizações, seja Pública ou Privada. A ideia desenvolvida neste trabalho foi compreender a qualidade de serviço público prestado pela UGCC na cidade da Praia, atingindo neste aspeto o objetivo específico de identificar a origem e a evolução do conceito de qualidade na Administração Pública.

Vimos que desde antiguidade o homem preocupou-se com a qualidade de vida, pois a globalização e o progresso das novas tecnologias de informação e comunicação é fruto da inquietação do “homem na sociedade” na busca constante de melhores condições de vida. Nesta decorrência, a satisfação dos clientes-utentes assume um papel predominante no seio da Administração Pública, daí que a introdução de novos instrumentos de gestão no setor público torna-se relevante.

No que concerne aos objetivos específicos, constatamos que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Administração Pública constitui um fator importante no processamento de informações, na transparência, rapidez do atendimento e descentralização do poder de decisão. Ainda sobre este aspeto podemos concluir que, quanto à forma de implementação a Instituição tentou cumprir os princípios da qualidade definidos pela norma ISO 9000, concretamente focalização no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem da gestão como um sistema, melhoria contínua e relações mutuamente benéficas com fornecedores.

Quanto à existência do departamento de qualidade nesta Instituição podemos dizer que é uma boa ideia, uma vez que serão planeados mensalmente ações de melhoria e avaliação permanente da qualidade de atendimento, isto é, esta apreciação auxilia os Gestores Públicos em alcançar a eficácia e eficiência organizacionais e desenvolver estratégias de melhoria contínua.

De acordo com os resultados da análise dos dados obtidos através da aplicação do questionário (30 utentes), a maioria dos utentes (93%) afirmaram a rapidez com que o serviço é executado, com a convergência entre a teoria e prática, podemos averiguar que a

implementação de SGQ na Casa do Cidadão permite alcançar os objetivos pré-estabelecidos, segundo a norma internacional ISO 9001:2000.

É possível observar, também, que a oferta dos serviços prestados pela Casa do Cidadão (CC) e a satisfação do atendimento realizado nesta Instituição apresentam uma boa frequência de satisfação no que concerne a percepção dos utentes. Podemos constatar no estudo que 70% dos inqueridos confirmam que o serviço realizado na CC tem correspondido as suas expectativas, mas 17% dos utentes que tem a sua empresa não estão satisfeitos com o serviço prestado e manifestam a sua indignação perante a criação da empresa no dia, sendo que na prática isso não acontece. Então, esses resultados confirmam o nosso objetivo específico, concretamente a descrição do atendimento prestado pela UGCC. Posto isso, sugerimos à Gestora da Casa do Cidadão que analisasse este aspeto, uma vez que põe em causa a imagem da Instituição e má expectativa aos cidadãos. É nesse sentido que a Administração Pública deve possuir um serviço de qualidade que seja rápido, eficaz e com menor risco de erros, de forma a evitar aos cidadãos perdas desnecessárias de tempo. Desta forma estamos a responder a nossa pergunta de partida.

Sendo assim a sustentabilidade desse resultado seria o desempenho dos colaboradores e uma boa gestão de prestações de serviços com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Mas em contrapartida é preciso aperfeiçoar e cumprir a gestão dos serviços prestados, uma vez que 33% dos utentes (particular) afirmam que os preços dos serviços cobrados pela CC deveriam ser mais baixos, pois trata-se da Administração Pública.

Concluimos que, o serviço prestado pela Administração Pública, concretamente atendimento, deve ser capacitado para contribuir com elevado nível da qualidade de informação, de modo que esta satisfaça as necessidades dos utentes.

Ao final da pesquisa, notamos que, através dos objetivos específicos delineados para esse estudo e do referencial teórico pesquisado, alcançamos o objetivo geral estabelecido. Sendo assim, o tema em estudo foi pertinente para o melhoramento do atendimento Público.

## Referências Bibliográficas

---

- Azevedo, Alfredo (2007). “Administração Pública Modernização Administrativa, Gestão e Melhoria dos Processos Administrativos CAF e SIADAP”, Vida Económica.
- ABNT. NBR ISO 9001:2000 (2005). Sistema de Gestão da Qualidade. Editora fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT.
- ABNT. NBR ISO 900:2000 (2000). Sistema de Gestão da Qualidade. Editora fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro.
- ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas (2002). Diretrizes para Auditoria de Sistema de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental - Procedimentos: NBR ISO 19011. Rio de Janeiro.
- António, S., Nelson (1991). Gurus da Qualidade (Qualidade – Teoria e Prática). Lisboa, Edições Sílabo.
- Boletim Oficial da República de Cabo Verde (2007). Institucionalizando a Casa do Cidadão (Conselhos de Ministros, Decreto - Lei nº 35/2007).
- Carapeto, Carlos & Fonseca, Fátima (2006). Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa, 2ª Edição.
- Constituição da República de Cabo Verde (2010). Assembleia Nacional, 4ª Edição.
- Desatnick, L., Robert & Detzel, H., Denis (1995). Gerenciar Bem. São Paulo, 1ª Edição.
- Deming, W (1990). Qualidade – A Revolução da Administração. Rio de Janeiro.
- Fundação Universitária Ibero-americana (2005). ISO 9000. São Paulo.
- Gil, A.C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 6ª Edição.
- Garvin, David, A (2002). Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Hamel, Jacques, Dufour, Stéphane, Fortin, Dominic (1993). Case study methods. Newbury Park, CA: Sage, 77p. (Qualitative research methods series).
- Juram, M., Joseph (1980). Leadership for Quality, and executive handbook.
- Juram, J.M & Gryna M. Frank (1991). Controle da Qualidade. São Paulo.
- Kotler, Philip (1998). Administração de Marketing. 4ª Ed. São Paulo. Atlas.
- Las Casas, A.L (1999). Qualidade Total em Serviço. Conceitos e Exercícios, casos práticos. 3ª Ed. São Paulo.
- Neves, Arminda (2002). Gestão na Administração Pública. 1ª Ed. Cascais- Portugal.

NP, EN ISO 9001:2008 Sistema de Gestão da Qualidade. 3ª Ed. Novembro 2008.

Oliveira, Otávio. S. (2004). *Gestão da Qualidade: Tópicos Avançadas*. São Paulo. Pioneira Thonsom Learning.

Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*, Porto: Areal Editores.

Pires, A. R. (2004). *Qualidade - Sistema de Gestão da Qualidade*. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Mona, J., Fitzsimmons & James A., Fitzsimmons. (2005). *Administração de Serviços, Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação*. 4ª Ed. Porto Alegre.

*Memória e História: Administração para o desenvolvimento. (1980-1990)*. 1 Ed. Chefia do Governo, secretaria de Estado da Administração Pública.

Mezomo, J. Catarim (1999). *Educação e Qualidade Total- A escola volta as aulas*. 2ª Ed. Petrópolis- Rio de Janeiro.

Moreira, Isabel (2010). *A Excelência no Atendimento*. Lisboa-Porto: 2ª Edição.

Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Harland, Christine; Harrison, Alarm; Johnston, Robert (1997). *Administração da Produção*. Atlas S.A.

Sampieri, H. Roberto (2006). *Metodologia de Pesquisa*. 3 Ed. São Paulo: Mc Graw-Hell.

Sarmiento, Manuela (2003). *Gestão da Qualidade Total na Indústria de Alojamento Turístico*. Lisboa, Escolar Editora.

Rocha; Oliveira, J.A (2011). *Gestão Pública- Teoria, modelos e práticas*. Escolar editora, Lda.

Rodrigues, V. Marcus (2006). *Ações para a Qualidade (Atualizada e Ampliada)*. 2ª Edição



## Sitografia

---

Associação Diogo de Azambuja (2006). Manual Técnico do Formador - Qualidade no Atendimento ao Público.

Disponível em <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.exe?key=&doc=42518&img=818> consultado em 18 de Setembro de 2012.

ABNT; NBR, ISO 9001. Sistema de Gestão da Qualidade. Disponível em <http://www.nitmantiqueira.org.br/images/pdf/documentacao/cit-orientacoes-sistema-gestao-qualidade.pdf>, consultado em 11 de Novembro de 2012.

Da Cruz, João & Da Cruz, José. (2008). Qualidade do Atendimento: Estudo de caso Centro de Atendimento ao Contribuinte na Delegacia da Receita Federal do Brasil em Foz do Iguaçu. Recuperado em 18 de Setembro de 2012 de <http://www.udc.edu.br/monografia/monoadm31.pdf>.

Pinheiro; P, P; Ana. (2008). O Impacto de um Sistema de Gestão da Qualidade na modernização da Administração Pública. O caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis, disponível em <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/3381/1/2008001726.pdf>, consultado em 11 de Novembro de 2012.

Monteiro, R., M. Filomena. (2010). Dívida pública. Aceso em 10 de Novembro de 2012 de <http://www.edu.br/monografia>.

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAASSQAE/gurus-qualidade> (última consulta em 28-05-2012).

### **Sites consultados:**

Reforma do Estado: [www.governo.cv](http://www.governo.cv)

Casa do Cidadão: [www.portondinosilha.cv](http://www.portondinosilha.cv)

## Apêndices

---

### Apêndice 1- Guião de entrevista



#### **Guião de Entrevista à Unidade de Gestão da Casa do Cidadão (Cidade da Praia) – UGCC**

O presente guião de entrevista faz parte de uma investigação em curso, no âmbito do trabalho de fim da Licenciatura em Ciências Empresarias e Organizacionais, vertente Administração Pública, ministrado pela Universidade de Cabo Verde, sob o tema: *A qualidade de Atendimento Prestado na Administração Pública – Caso da Casa do Cidadão na Cidade da Praia* em que o objetivo é compreender a qualidade de serviço público prestado pela UGCC. É de salientar que as informações recolhidas serão utilizadas unicamente para o fim acima referido.

#### **Questões:**

1. Existe um departamento de qualidade na Casa do Cidadão na Cidade da Praia? E os colaboradores desta instituição têm conhecimento desse departamento?
2. Existe uma filosofia do Sistema de Gestão da Qualidade nessa instituição?
3. Como avalia a utilização dessa filosofia?
4. Acha que é importante implementar um Sistema de Gestão da Qualidade na Administração Pública?
5. Cite algo que você faz diferente hoje do que fazia antes da implementação do Sistema da Qualidade?
6. No seu entender, quais as principais mudanças provocadas pela adoção do Sistema de Qualidade?

7. Quais as maiores dificuldades e resistências identificadas ao longo do processo de implementação SGQ? E depois da certificação?
8. Qual é o impacto que a norma ISO 9001:2008 trouxe para esta Instituição?
9. Esta Instituição faz o planeamento das atividades na melhoria contínua da qualidade de atendimento?
10. De acordo com a sua avaliação a implementação do SGQ é um custo ou investimento nesta Instituição?
11. O que achas sobre as auditorias periódicas do órgão certificador?

## Apêndice 2- Questionário



### **Curso - Ciências Empresariais e Organizacionais- Administração Pública**

Este questionário tem finalidade meramente académica e está inserido no âmbito do trabalho da obtenção do grau de licenciatura, em Ciências Empresariais e Organizacionais, vertente Administração Pública, cujo tema é a Qualidade de Atendimento Prestado na Administração Pública Cabo-Verdiana: o caso da Unidade Orgânica da Casa do Cidadão. Este trabalho incide na implementação de sistema de gestão da qualidade da Casa de Cidadão, analisando a sua importância no que se refere à modernização Administrativa e a melhoria contínua de modo a atender as expectativas dos cidadãos. Pelo que as respostas serão tratadas com maior sigilo.

Assinala com uma cruz as questões que se seguem:

Características de Cliente				
<b>Tipologia de Cliente</b>	Particular		Empresarial	
	Masculino		Feminino	

<b>Género</b>					
<b>Idade</b>	De 18 a 25		De 26 a 40		Mais de 41
<b>Escolaridade</b>	Sem Escolaridade		Ensino Primário		Ensino Básico
	Ensino Secundário		Ensino Universitário		
<b>Ilha de Residência</b>	Santiago		São Vicente		Sal
	Maio		Santo Antão		Boa Vista
	Fogo		Brava		São Nicolau

<b>1. UGCC</b>						
<b>1.1. Perfis de consumo dos Clientes</b>						
1.1.1 Já usou os serviços da casa do cidadão?	Sim		Não		Não sabe/Não responde	
	Nunca	Fins-de-semana	Dias de Semana	Todos os Dias		
1.1.2 Com que frequência utiliza os serviços da Casa do Cidadão?						
1.1.3 Com que frequência utiliza o portal Porton di nos Ilha?						
1.1.4 Com que frequência utiliza o						

service center?					
1.1.5 Com que frequência utiliza a zona Multi-Serviços (Electra, DGCI)					
1.1.6 Com que frequência utiliza os serviços da Casa do Cidadão Móvel?					
<b>1.2 Nível de satisfação global</b>					
	Nunca	Poucas Vezes	Algumas Vezes	Quase Sempre	Sempre
1.2.1 A oferta de serviços apresentados pela Casa do Cidadão satisfaz as suas necessidades?					
1.2.4 Encontra-se satisfeito com todos os serviços oferecidos pela casa do Cidadão?	Sim		Pouco		Não
1.2.5 A Casa do Cidadão contribui para o aumento da inovação no país?	Sim		Pouco		Não
1.2.2 Considera a Casa do Cidadão um exemplo a ser seguido?					
1.2.6 A Filosofia da Casa do Cidadão contribui para uma Administração Pública melhor?	Sim		Pouco		Não
1.2.3 Considera que a Casa do Cidadão se encontra disponível para resolver os problemas dos Clientes?	Sim		Pouco		Não

<b>2. Serviços</b>						
<b>2.1. Qualidade do atendimento ao Cliente</b>						
<b>Tendo em consideração a qualidade do atendimento ao Cliente na Casa do Cidadão, qual a sua opinião acerca de:</b>						
	Muito Má	Má	Pouco Má	Boa	Muito Boa	Excelente
2.1.1 Limpeza e conforto da Casa						

do Cidadão.						
2.1.2 Rapidez no atendimento						
2.1.3 Simpatia e disposição para ajudar por parte dos atendedores.						
2.1.4 Satisfação do atendimento realizado na Casa do Cidadão.						
2.1.5 Simpatia e disposição para ajudar por parte dos atendedores do call center.						
2.1.6 Satisfação do atendimento realizado através do telefone.						
2.1.7 Apresentação dos atendedores.						
<b>2.2. Qualidade da informação prestada aos Clientes</b>						
<b>Tendo em consideração a qualidade da informação prestada aos utentes da Casa do Cidadão, qual a sua opinião acerca de:</b>						
	Muito Má	Má	Pouco Má	Boa	Muito Boa	Excelente
2.2.1 Esclarecimento face a um pedido de informação na Casa do Cidadão.						
2.2.2 Esclarecimento face a um pedido de informação por telefone.						
2.2.3 Preocupação na divulgação de informação acerca dos produtos fornecidos.						
2.2.4 Clareza da informação exposta nos cartazes e nos folhetos.						
2.2.5 Consistência da informação fornecida através de canais diferentes.						
<b>2.3. Fidelidade dos Clientes</b>						
2.3.1 Recomendaria a Casa do Cidadão a um amigo?	Sim		Não		Não tem opinião	

2.3.2 Tem intenção de voltar a usar os serviços da Casa do Cidadão?	Sim		Não		Não tem opinião	
2.3.3 A Casa do Cidadão é orgânica da Administração Pública de confiança?	Sim		Não		Não tem opinião	
<b>2.4. Preços praticados</b>						
2.4.1 Considera adequados os preços dos produtos e serviços?	Sim		Não		Não tem opinião	